



Pirjo Eskola

# Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen kuntoutusyksikössä

## “Myöhän se tää työyhteisö tehää”

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Fysioterapeutti yamk  
Kuntoutuksen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
18.12.2010

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Pirjo Eskola Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen kuntoutusyksikössä ”Myöhän se tää työyhteisö tekee” 63 sivua + 2 liitettä 18.12.2010
Tutkinto	Fysioterapeutti yamk
Koulutusohjelma	Kuntoutuksen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Pekka Paalasmaa Yliopettaja Salla Sipari
<p>Kuntoutustoiminnan moninaiset ja muuttuvat vaatimukset edellyttävät yhteisöllisen osaamisen kehittämistä yksilöasiantuntijuuden rinnalle. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdessä kuntoutusyksikön toimijoiden kanssa luoda ymmärrystä kuntoutuksen yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla kuntoutusyksikön toimintamalleja voidaan kehittää yhteisöllistä asiantuntijuutta vahvistavaan suuntaan sekä työtoiminnan että osaamisen jakamisen osalta.</p> <p>Tutkimustehtävien avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, millaisia käsityksiä työntekijöillä on kuntoutusyksikön visiosta ja perustehtävästä, miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa kuntoutusyksikössä sekä mitkä tekijät estävät yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumista. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tutkimusaineisto kerättiin kuntoutusyksikön työntekijöiden keskustelujen pohjalta, ja tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulosten perusteella yhteisöllistä asiantuntijuutta estäviksi tekijöiksi nähtiin työntekijöiden keskinäinen osaamisen vähättely, vähäiset keskustelutilaisuudet, vision ja perustehtävän epäselvyys, tiimien puutteellinen yhteistyö, suorituskeskeisyys, negatiivinen työilmapiiri, negatiivinen asennoituminen uuden oppimiseen.</p> <p>Yhteisöllisen asiantuntijuutta rakentaviksi keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat työyhteisön sisäiset oppimistilanteet, toisen työn tunteminen, tiimien välinen yhteistyö, uusien ja vanhojen työntekijöiden välinen yhteistyö, positiivinen työilmapiiri, positiivinen asenne uudistumiselle, työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja suunnitelmallinen perehdytys. Merkittävänä edellytyksenä yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisessa nousivat esille yhteiseen arvoperustaan liittyvät tekijät, kuten vuorovaikutuksen sujuvuus, avoin keskustelukulttuuri, konfliktien käsittely, erilaisuuden arvostamisen ja kollegiaalinen tuki.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen on mahdollista kehittämällä kuntoutusyksikön toimintatapoja yhteistoiminnallisempaan ja refleksiivisempään suuntaa. Rakenteellisten toimintatapojen kehittämisen lisäksi tarvitaan työyhteisön työilmapiirin parantamista vuorovaikutuksellisten taitojen osalta. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää keskustelun avaajana ja uusien ajattelutapojen herättelijänä yhteisöllistä asiantuntijuutta kehitettäessä.</p>	
Avainsanat	yhteisöllinen asiantuntijuus, kuntoutuksen paradigma, työyhteisön osaaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Pirjo Eskola Developing Collective Competence in a Rehabilitation Unit 63 pages + 2 appendices 18 December 2010
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation	
Instructor(s)	Pekka Paalasmaa, Principal Lecturer Salla Sipari, Principal Lecturer
<p>The changing demands of rehabilitation clients make it necessary to develop the know-how of work community in a rehabilitation unit. The purpose of this Master's Thesis was to create common understanding of collective competence in a rehabilitation unit. The overall aim was to produce information which could be used to enforce collective competence both in rehabilitation unit's practical operations models and in the ways the experts share their know-how.</p> <p>The specified research questions were: what kind of conceptions the experts of rehabilitation unit had about work community's vision and basic task, how it is possible to develop collective competence and which factors prevent it from growing.</p> <p>The research was qualitative and action research approach was used in it. Rehabilitation experts such as physiotherapists, occupational therapists and rehabilitation instructors participated in the study. The study material was gathered in group discussions with these experts. The research material was analyzed by using content analysis.</p> <p>According to the expert's conceptions, the development of collective competence is prevented by underestimation of the colleagues' know-how, minor possibilities to discussion, unclarity of vision and basic task and inadequate cooperation between teams. In addition, performance-centeredness, negative work- atmosphere and negative attitude towards learning new knowledge prevent collective competence from developing.</p> <p>Based on the study results the most important factors that enhance collective competence were work community's internal learning occasions, knowing the colleagues' work, cooperation between teams, cooperation between new and older employees, positive work-atmosphere, positive attitude towards innovations and systematic introduction.</p> <p>In conclusion, it is possible to develop collective competence in a rehabilitation unit by changing the ways of action into more cooperative and more reflective direction. It is equally important to develop interaction skills in the work community.</p> <p>The results of this study can be further utilized as the opening of discussion, when it is aim to develop collective competence and the collective know-how of work community.</p>	
Keywords	collective competence, paradigm of rehabilitation, know-how of work community

## **Sisällys**

<b>1 Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>2 Kohti kuntoutuksen asiantuntijuutta</b>	<b>3</b>
2.1 Työyhteisön yhteisöllisyys	3
2.2 Asiantuntijuus dynaamisena toimintana	4
2.3 Yhteisöllinen asiantuntijuus	6
2.3.1 Yhteisöllistä asiantuntijuutta edistäviä tekijöitä	11
2.3.2 Yhteisöllistä asiantuntijuutta estäviä tekijöitä	15
2.4 Yhteinen näkemys visiosta ja perustehtävästä kehittämisen edellytyksenä	18
2.5 Lähtökohtana kuntoutuksen asiantuntijuuden muutos	19
<b>3 Kuntoutusyksikkö kehittämistyön toimintaympäristönä</b>	<b>23</b>
<b>4 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kysymykset</b>	<b>24</b>
<b>5 Kehittämisen menetelmälliset lähestymistavat</b>	<b>25</b>
5.1 Toimintatutkimuksen avulla yhteisen ymmärryksen luominen	25
5.2 Aineiston keruu yhteiskehittelyn avulla	27
5.3 Aineiston analyysi ja analyysin eteneminen	30
<b>6 Yhteiskehittelyn tulokset</b>	<b>32</b>
6.1 Työntekijöiden käsityksiä visiosta	32
6.2 Työntekijöiden käsityksiä perustehtävästä	34
6.3 Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen	37
6.4 Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamista estäviä tekijöitä	44
6.5 Yhteenveto yhteisölliseen asiantuntijuuden perusteista kuntoutusyksikössä	46
<b>7 Pohdinta</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b>	
<b>Liitteet</b>	
Liite 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	
Liite 2. Suostumus kehittämistyöhön osallistumiseen	

## 1 Johdanto

Informaation ja tiedon räjähdysmäinen kasvu aiheuttavat yksilöille sekä organisaatioille lisääntyviä haasteita. Jatkuvasti kasvavan tietotulvan seurauksena paine yksittäisten asiantuntijoiden osaamista ja tietoa kohtaan kasvaa kaiken aikaa. (Sydänmaanlakka 2009:41; Parviainen 2006:157.) Yksilön tietoon ja osaamiseen perustuva asiantuntijuus on käynyt riittämättömäksi, eikä työelämän nopeisiin muutoksiin enää pystytä vastaamaan taitavillakaan yksilösuorituksilla (Launis - Engeström 2002: 64; Launis 1997: 123). Yhden alan osaaminen lisäksi tarvitaan yhä enemmän monen asiantuntijan yhteistyötä. Aiemmin saatettiin pärjätä peräkkäisillä erikoistuneilla suorituksilla, nykyään tarvitaan yhtäaikaista ja rinnakkaista toimintaa. Nopea kehitys ja tarve jatkuvaan uusiutumiseen edellyttävät organisaatioilta tuloksellisuuden aikaansaamiseksi uudenlaisia toimintatapoja ja työskentelykulttuuria. Työyhteisöissä tarvitaan horisontaalisesti tapahtuvaa yhteisöllistä toimintaa ja yhteisöllisen osaamisen kehittämistä.(Engeström 2004: 12; Koivunen 2005: 32.)

Työelämän muuttuminen yhä monimutkaisemmaksi ja vaikeammin hallittavaksi asettaa myös haasteita asiantuntijuudelle. Perinteisen ajattelun mukaisesti asiantuntijuuteen kuuluu ammattialaan liittyvien ongelmien ymmärtäminen, ammattialan kehityksen jatkuva seuraaminen sekä elinikäinen oppiminen (Tynjälä 2002: 184). Tänä päivänä työnantajat edellyttävät asiantuntija-asemassa olevilta työntekijöiltään oman erityisalan asiantuntemuksen lisäksi mm. yhteistyö- ja ryhmätyötaitoja, suullisia ja kirjallisia kommunikaatiotaitoja sekä joustavaa päätöksentekotaitoa (Tynjälä 2002: 162).

Taitavalla yksilösuorituksella tai koulutukseen perustuvalla asiantuntijuudella on yhä vähemmän merkitystä. Sen sijaan asiantuntijuus näkyy ja kehittyy yhä enemmän erilaisten osaamisten vuorovaikutuksen seurauksena. Työn ja tuotannon uudet ratkaisut eivät synny yksilöllisen asiantuntijaviisauden tuloksena, vaan työ- ja tuotantoprosessien monitasoisessa vuorovaikutuksessa. (Launis 1997: 124 – 125.)

Kuntoutusyksikön käytännön toiminnassa ja keskusteluissa on tullut esille, että kuntoutuksen palvelutoimintaa ei pystytä tuottamaan pelkän yksilöllisen osaamisen varassa. Potilaiden ongelmat ovat moninaisia ja kuntoutustarpeet usein monen eri alan osaamista vaativia. Sairaalassa potilaiden hyvä kuntoutus vaatii siten monialaista yhteisöllistä osaamista, yhteistä asiantuntijuutta. Tähän viittaa myös Sipari (2009: 60)

todetessaan, että *"ammatillinen alakohtainen asiantuntijuus ei enää riitä vastaamaan kuntoutusilmiön ja-toiminnan moninaistuviin vaatimuksiin mm. kuntoutusasiakkaiden tarpeiden muutosten myötä. Yksilön vertikaalisesta asiantuntijuudesta on edettävä horisontaaliseen eli kollektiiviseen, yhteisölliseen asiantuntijuuteen"*.

Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen rinnalla tulee kehittää siten myös koko työyhteisön yhteistä osaamista. Organisaation ja työyhteisön osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin (Valtiovarainministeriön Osaamisen johtamisen-kehittämishankkeen loppuraportti 2001: 10). Ei riitä, että yksilöt lisäävät omaa osaamistaan, vaan jokaisen osaaminen on saatava muidenkin käyttöön. Organisaatiolle on haasteellista saada ihmiset toimimaan työyhteisöissä niin, että he ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja tietouttaan muille sekä ovat valmiita oppimaan muilta. Itsenäisyyteen tottuneiden asiantuntijoiden ei välttämättä ole helppoa toimia yhdessä muiden kanssa. (Koivunen 2005: 32.)

Työssä oppimista ja työpaikkojen merkitystä oppimisympäristöinä on viime vuosina tutkittu jonkin verran. Mm. Tikkamäki (2006: 124 - 125) on tutkinut väitöskirjassaan oppimista työprosesseihin kytkeytyvänä ilmiönä ja todennut, että työpaikkoja voidaan pitää monipuolisina oppimisympäristöinä. Oppiminen on asiantuntijuuden kehittymisen perusedellytys, joten työssä oppimiseen liittyvien tutkimusten kautta voidaan myös tehdä johtopäätöksiä yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymisestä. Yhteisöllisen asiantuntijuuden tärkeyden korostumisesta huolimatta siitä, miten yhteisöllistä asiantuntijuutta saadaan konkreettisesti rakennettua asiantuntijaorganisaatioissa, ei juuri ole tutkittu (Sipari 2009: 58).

Tämän kehittämistyön tutkija toimii kohdeyhteisön esimiehenä. Tässä opinnäytetyössä kuvatus kehittämistyön tarkoitus on yhdessä tutkijan ja kuntoutusyksikön toimijoiden kanssa pohtia ja luoda yhteistä ymmärrystä tulevaisuudessa entistä enemmän tarvittavasta kuntoutuksen yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Millaisin konkreettisin keinoin siihen on mahdollista päästä, ja mitkä tekijät mahdollisesti estävät sen muodostumista. Näiden asioiden taustaksi tarvitaan yhteinen käsitys toimintaa ohjaavasta visiosta, sekä yhteistä ymmärrystä kuntoutusyksikön perustehtävästä.

## 2 Kohti kuntoutuksen asiantuntijuutta

### 2.1 Työyhteisön yhteisöllisyys

Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyys on viime aikoina noussut voimakkaasti esille työelämässä. Yhteisöllisyyden katsotaan tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yhteistä tulkintaa. Yleensä yhteisöllisyyttä käytetään yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 5-11.)

Työyhteisön näkökulmasta yhteisöllisyyden käsite kuvaa työyhteisön sosiaalista puolta. Rakenteiden lisäksi työyhteisöt koostuvat ihmisistä, heidän kokemuksistaan, toimintatavoistaan ja ajattelustaan. Yhteisöllisyys näkyy työyhteisön jäsenten tapana kohdella toisiaan. Kohtelu ilmenee monella tavalla, mm. äänenkäyttönä, vaitiolona, liikkeinä ja eleinä, välittämisenä ja välinpitämättömyytenä. (Perkka–Jortikka 2005: 39.) Yhteisöllisyyteen liittyy aina yhteisiin tavoitteisiin ja sääntöihin sitoutumista, mikä samalla kuitenkin rajoittaa yksilön vapautta (Repo 2010: 187).

Työyhteisön kehittäminen on Paasivaaran ja Nikkilän (2010: 17) mukaan yhteisöllistä oppimista; työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. Oppiva organisaatio -käsitteen voi ajatella liittyvän läheisesti yhteisöllisyyteen. Oppiva organisaatio käyttää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Revon (2010: 188) mukaan työyhteisö oppii jäsentensä välityksellä ja vastuussa oppimisesta ovat kaikki sen jäsenet.

Yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä työyhteisössä ovat uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri (ks. taulukko 1). Uudistusmielisyys ilmenee muutosvalmiutena ja innostuksena uuden oppimiselle. Oppiminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta. Tärkeä lähtökohta oppivan työyhteisön syntymiselle on, että työyhteisön jäsenet oppivat puhumaan omista kokemuksistaan. Työyhteisössä tulee olla myös vapaus toimia ja yrittää eli halu katsoa asioita uudesta näkökulmasta perinteisiin ja rutiineihin pitäytymisen sijasta. Sallivaa ilmapiiriä pidetään yhteisöllisyyden peruskivijalkana. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 18).

Taulukko 1. Yhteisöllisyyttä tukevat tekijät työyhteisössä (Paasivaara – Nikkilä 2010: 18)

Tekijä	Vaikutus
Uudistusmielisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muutosvalmius</li> <li>• innostus uuden oppimiseen</li> <li>• aikaa ja tukea ideoille</li> </ul>
Vapaus toimia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskinottoa, epäonnistumisen sallimista</li> <li>• riittävää vapautta yrittää</li> <li>• halua kehittää asioita yhdessä</li> </ul>
Salliva ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tasa-arvoisuutta ihmisten välillä</li> <li>• leikkimielisyyttä ja huumoria</li> <li>• rakentavaa väittelyä</li> <li>• luottamusta ja avoimuutta</li> </ul>

Yhteisöllisyys on parhaimmillaan voimavara, ja sen vahvistumista voidaan tietoisesti tukea. (Repo 2010:204). Yhteisöllisyyden kehittymistä voidaan tukea työyhteisössä mm. seuraavilla tavoilla: tiimityöskentely, vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja yhteiset oppimiskokemukset, eri tavalla toteutettu moniammatillinen yhteistyö, mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työkierto ja verkostoituminen. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 18 – 19.)

Yhteisöllisyyden kehittyminen tapahtuu vähitellen kokemuksen kautta. Yhteisöllisyyden oppiminen on hidas, jopa vuosia kestävä oppimisprosessi. Yhteisöllisyyden tila voi myös vaihdella. Ajoittain työyhteisö toimii hyvinkin vastuullisesti ja korkeatasoisesti, ajoittain se voi taantua ja palautua kehityksessä taaksepäin. Yhteisöllisyys on siten jatkuvasti muuttuva prosessi, johon vaikuttavat aina työyhteisössä vallitsevat ilmiöt ja tapahtumat. (Perkka-Jortikka 2005: 52 – 55.)

## 2.2 Asiantuntijuus dynaamisena toimintana

Asiantuntijuutta on tutkittu Suomessa paljon. Asiantuntijuuden sisällöllinen käsite on laaja ja se koostuu useista alakategorioista. Perinteisesti asiantuntijuus on ymmärretty yksilön ominaisuutena, vertikaalisena asiantuntijuutena, joka kehittyy ja syvenee noviisi- ekspertti akselilla. Näkemys asiantuntijuudesta yksilöllisenä ominaisuutena on perustunut kognitiivisiin, mielensisäisiin prosesseihin. Kognitiivisen tutkimuksen piirissä



eksperttiys on yleensä ymmärretty yksilön tehtäväkeskeisesti määrittyvänä korkeatasoisena ja taitavana henkilökohtaisena suorituksena (Launis 1997: 122).

Asiantuntijuuden kehittyminen on prosessi, joka rakentuu asteittain jatkuvan opiskelun ja kokemuksen avulla, ja siihen vaikuttavat henkilön yksilölliset tavoitteet ja motivaatio (Janhonen - Vanhanen-Nuutinen 2005:12–17). Asiantuntijuuteen kuuluu ainakin korkeatasoinen, perusteellinen koulutus ja pitkä työkokemus, joiden ansiosta asiantuntijalla on muita ihmisiä paremmat tiedot tietystä spesifistä alasta, siihen liittyvistä tehtävistä ja niiden hoitamisesta (Launis 1997: 122; Tynjälä 1999: 160).

Rekola (2008) on koonnut kattavasti asiantuntijuudelle määriteltyjä edellytyksiä. Uralla eteneminen, ammattitaidon ja asiantuntijuuden jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen kuuluvat asiantuntijuuteen. Asiantuntija oppii jatkuvasti uutta, on oma-aloitteinen uuden tiedon rakentaja ja itsensä kehittäjä. Uuden oppiminen mahdollistaa irtautumisen vakiintuneista tavoista ja uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittämisen. Uuden opitun tiedon liittäminen käytäntöön on sujuvaa, samoin tiedon siirtäminen toisesta toimintaympäristöstä toiseen. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja kyky tarkastella asioita omaa työtä laajemmasta näkökulmasta ovat keskeisiä ominaisuuksia. Tämä edellyttää asiantuntijalta mm. aktiivista tiedonhankintaa, luovuutta ja innovatiivisuutta. Asiantuntijuuteen liitetään vahvasti myös hiljainen tieto, jolloin kokemuksen kautta on kehittynyt valmius ymmärtää välittömästi uusia tilanteita ja ongelmia. Muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tarvitaan yhä enemmän työntekijöitä, joilla on halu, kyky ja tahto oppia jatkuvasti uutta. Rekola (2008: 147 – 148.)

Keskeisiä ominaisuuksia asiantuntijan työssä ovat dialogisuus ja reflektiivisyys. Dialogin, yhdessä ajattelemisen tavoitteena on uuden yhteisen, jaetun ymmärryksen saavuttaminen, jota kukaan ei voi yksin saavuttaa (Isoherranen 2008: 65). Reflektiivisyys puolestaan tähtää ammatillisen toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Reflektio vuorovaikutukseen liittyvänä taitona tarkoittaa omien tunteiden ja sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja tietoista suhtautumista niihin. Reflektion kohteena voi olla myös toinen ihminen, vuorovaikutus tai toimintaympäristö. (Isoherranen 2008: 80.)

Pelkkä tiedollinen osaaminen ei riitä, vaan asiantuntijan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvien kommunikaatiotaitojen avulla hän pystyy ilmaisemaan

itseään ja tuomaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan esille muiden arvioitavaksi. Asiantuntija kokee ammattiihmyyttä osaamisestaan, luottaa omiin kykyihinsä, ja muut arvostavat asiantuntijan tekemää työtä. Asiantuntijan työ vaatii erityistä osaamista ja yleensä asiantuntijan työ on monipuolista, vaativaa ja haasteellista. Asiantuntijuuteen liittyy päätöksenteon osalta kriittinen ajattelutapa. Työhön liittyy usein tutkimus- ja kehittämistehtäviä. (Rekola 2008: 147 – 148.)

Asiantuntijuus nähdään nykyään dynaamisena toimintana. Dynaamisuuden myötä asiantuntijan toiminta on tarkoituksenmukaista myös uusissa, muuttuvissa tilanteissa. Vastakohtana tälle rutiiniasiantuntijan osaaminen perustuu kerran hankittujen tietojen ja taitojen soveltamiselle, jotka eivät riitä uusissa, oudoissa tilanteissa. (Rekola 2008: 145 – 146.)

Asiantuntijuuden kehityksessä on tähän asti korostunut erikoistuminen yhä yksityiskohtaisempaan tietoon ja ongelmiin. Samanaikaisesti asiantuntijatyön erikoistumisen rinnalla yhteiskunnan ongelmat ovat monimutkaistuneet ja ongelmien keskinäiset yhteydet ovat muuttuneet yhä vaikeammin havaittaviksi. Työelämän monimutkaistuminen edellyttää asiantuntijatyöltä uudenlaisia ratkaisuja, joiden avulla erilaista asiantuntemusta yhdistetään ja asiantuntijuutta kehitetään toisiinsa yhdistyneenä. Taitavana yksilösuorituksena hahmoteltu asiantuntijuus on käymässä yhä vähemmän merkittäväksi ja keinotekoiseksi jaotteluksi. Sen nähdään enemmän ehkäisevän kuin mahdollistavan uusien ratkaisujen syntymistä. (Launis 1997: 124 – 126.)

### 2.3 Yhteisöllinen asiantuntijuus

Uusimpien näkökulmien mukaan asiantuntijuus ymmärretään kulttuuriin ja yhteisöllisiin tiedonluomisprosesseihin osallistumisena. Asiantuntijuus alettiin nähdä sosiaalisessa kontekstissa toteutuvana ilmiönä 1990-luvun loppupuolella. Tällöin alan tutkimuksissa huomio kohdistui yksittäisen asiantuntijan sijasta yhteisöön, ryhmään, työorganisaatioon tai asiantuntijaverkostoon ja näissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Lehtinen – Palonen 1997: 113.)

Asiantuntijuuskeskustelussa puhutaan siten nykyään vertikaalisesta ja horisontaalisesta asiantuntijuudesta. Vertikaalinen asiantuntijuus viittaa yksilön asiantuntijuuden kehittymiseen pystysuoralla noviisi–ekspertti akselilla (Launis 1997: 122). Horisontaaliseen asiantuntijuuteen viitataan puhuttaessa eri ammattilaisten rajojen ylittämiseen tarvittavasta asiantuntijuudesta; jaetusta asiantuntijuudesta, verkostoasiantuntijuudesta, yhteisöllisestä asiantuntijuudesta, kollektiivisesta asiantuntijuudesta. Tällaisessa sivusuuntaisessa asiantuntijuudessa erilaista asiantuntemusta yhdistetään ja asiantuntijuutta kehitetään toisiinsa yhdistyneenä (Launis 1997: 125 - 126). Filander (1997: 136) puhuu hajoavasta asiantuntijuudesta, verkostoasiantuntijuudesta, moniammatillisuudesta sekä kollektiivisesta asiantuntijuudesta, jotka ihanteellisimmillaan luovat edellytyksiä tiedon jakamiselle ja päätöksentekoprosessien moniäänisyydelle. Näiden uusien asiantuntijuuden muotojen avulla asiantuntijat ymmärtävät paremmin asiakkaiden elämäntilanteita ja avun tarpeita.

Asiantuntijatyö sosiaali- ja terveysalalla edellyttää yhä enemmän verkostoitumista, tiimi- ja yhteistyötä toisten asiantuntijoiden ja eri ammattiryhmien sekä asiakkaiden/potilaiden kanssa. Menestyminen työelämässä edellyttää samanaikaisesti ongelmanratkaisukykyä sekä sosiaalisia vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja. Tämän yhteisöllisen vuorovaikutuksen, dialogisuuden ja yhteistoiminnallisuuden tavoitteena on yhteisen ymmärryksen edistäminen, asiantuntijuuden jakaminen ja siten organisaation vahvistaminen. (Isoherranen 2008: 26 - 32.)

Engeströmin (2006: 12) mukaan asiantuntijatyön tutkimisen ja kehittämisen uusi aalto keskittyy yhteisöllisyyden, sivusuuntaisen kehityksen ja muutoksen hallintaan. Yhteisöllisyyden tarve johtuu siitä, että kukaan ei enää hallitse yksin asiantuntijatyön kohteiden mutkikkautta; yhteisöllinen asiantuntijuus on enemmän kuin yksilöasiantuntijuuksien summa. Sivusuuntaisen kehityksen tarve seuraa siitä, että asiantuntijatehtävien suorittaminen vaatii monia, kilpailevia ja toisiaan täydentäviä näkökulmia, teorioita ja osaamistraditioita – niiden rajojen yli liikkuminen ja yhdistely ovat ratkaisevia. Muutoksen hallinnan tutkimisen tärkeys johtuu siitä, että käytännön asiantuntijuus on ennen kaikkea uusien tilanteiden ja muutosten hallintaa – annettujen ongelmien ratkaisu ei riitä, vaan on tunnistettava uusia ongelmia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näiden kolmen tarpeen pohjalta muodostuvaa uutta

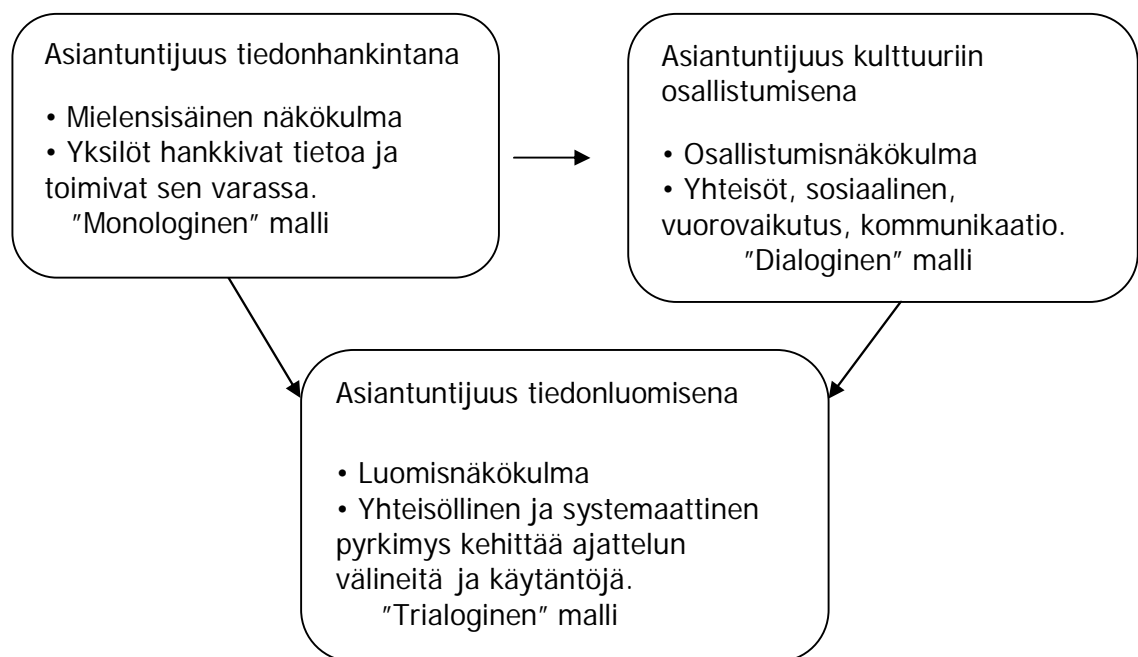
asiantuntijuutta voidaan Engeströmin mukaan (2006) kutsua horisontaaliseksi asiantuntijuudeksi.

Sosiaalisesti jaetusta osaamisesta ja tiedon hallitsemisesta on tullut yhä tärkeämpi kehittämisen kohde organisaatioissa. Monilla asiantuntijoilla voi olla paljon olennaista tietoa, mutta organisaatiolle asiantuntija on kuitenkin varsin hyödytön, ellei hän jaa tietoaan koko työyhteisön, tiimin ja organisaation käyttöön. (Kärkkäinen 2005: 86 – 87.) Karila ja Nummenmaa (2001: 23) tuovat esiin näkemyksen yhteisöllisen, jaetun asiantuntijuuden ideasta. Jaetulla asiantuntijuudella voidaan heidän mukaansa ymmärtää prosessia, jonka aikana useat eri ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen jotakin, jota yksittäinen ihminen ei pystyisi toteuttamaan. Ilman tietämyksen ja osaamisen kokoamista yhteiseksi pääomaksi ei tulevaisuuden haasteisiin voida täysipainoisesti vastata (Ollila 2002: 220).

Lehtinen ja Palonen (1997) tuovat esille, että käsitteet ositettu asiantuntijuus ja jaettu asiantuntijuus on kehitetty kuvaamaan tilannetta, jossa asiantuntijuus ei ole enää yksilön ominaisuus, vaan yhdistelmä usean henkilön ja ympäristön (esim. koneiden) hallitsemasta osaamisesta. Heidän mukaansa työelämän ongelmien ratkaisussa tarvittava tieto on pirstoutunut laajalle yhteisön käytäntöihin ja yhdellä osa-alueella tunnustettu ekspertti voi olla noviisi toisella alueella. Työelämässä jaetun kognition ajatus korvaa siten yksilöllisen oppimisen ja osaamisen tavoitteen. Yksilön tehtävänä ei ole enää tietyn kokonaisuuden saavuttaminen, vaan muiden osaamisen täydentäminen. (Lehtinen - Palonen 1997: 116 – 117.) Asiantuntijuus syntyy vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Yhteisöön kuuluminen ja osallistuminen sen toimintaan ovat merkittäviä oppimisen ja älyllisen kehittymisen voimavaroja. (Kärkkäinen 2005: 86- 87.)

Hakkarainen (2005: 6) tuo oppimisen näkökulmasta myös esille sen, että monet työelämän ongelmat ovat liian vaativia yhden ihmisen ratkaistaviksi. Niiden ratkaiseminen on mahdollista siten, että ihmiset ovat oppineet jakamaan älyllisiä ponnistuksia esim. tiimeissä tai sosiaalisessa verkostossa. Näissä prosesseissa tapahtuu osanottajien asiantuntijuuden kehittymistä heidän erikoisalueellaan (vertikaalinen oppiminen) sekä myös oman osaamisen suhteuttamista työtovereiden osaamiseen (horisontaalinen oppiminen). Usein vasta näiden kahden osaamisen rinnakkainen esiintyminen johtaa korkeatasoiseen suoritukseen.

Hakkaraisen, Palosen ja Paavolan (2002: 448 – 452) erottelemat kolme erilaista näkökulmaa asiantuntijuuteen havainnollistavat hyvin asiantuntijuuden eri puolia (ks. kuvio 1). Kognitiivinen eli mielensisäinen näkökulma korostaa asiantuntijuuden tiedollista osatekijää. Tässä tiedonhankintanäkökulmassa asiantuntijuus ilmenee taitavana yksilöllisenä tiedonhankintana ja tiedon käsittelynä. Osallistumisnäkökulman mukaan asiantuntijuus tulee esiin asiantuntijakulttuuriin osallistumisen prosessina. Keskeisellä sijalla on yksilön identiteetin kehittyminen. Näiden lisäksi asiantuntijuutta voidaan tarkastella tiedonluomiseen perustuvana dynaamisena kehitysprosessina eli luomisnäkökulmana. Tämä kolmas näkökulma kohdistuu tutkijoiden mukaan asiantuntijuuden kehittymisen prosesseihin, joissa luodaan uusia yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen perustuvia käytäntöjä. Siinä huomiota kiinnitetään asiantuntijuuden kehittymiseen sosiaalisena ja yhteisöllisenä tiedonrakentamisena. Oppiminen ja asiantuntijaksi kehittyminen ei ole siten pelkästään mielensisäistä toimintaa, vaan se tapahtuu sosiaalisessa verkostossa.



Kuvio 1. Asiantuntijuuden kolme näkökulmaa Hakkaraisen ym.(2002) mukaan.

Yhteisölliseen oppimiseen ja muistamiseen liittyy keskeisesti kollektiivisen älykkyyden ilmentymä, transaktiivinen muisti. Transaktiivisen muisti perustuu yhteisössä syntyvään metatietoon siitä, kuka yhteisön jäsen tietää tai muistaa mitään asioita. Sitä voidaan hyödyntää koordinoimalla toimintaa esimerkiksi niin, että jokin vaikea tehtävä

delegoidaan sellaiselle yhteisön jäsenelle, joka selviää siitä parhaiten. Tai yksilö tietää, ettei hänen tarvitse muistaa jotakin asiaa, mikäli hän tietää, että joku toinen ryhmän jäsen pitää asian mielessään. (Hakkarainen – Lonka - Lipponen 2004: 182.)

Koivusen ja Parviaisen (2004) näkemyksen mukaan erityisesti nykypäivänä, kun erikoistumisen seurauksena yksittäisen työntekijän asiantuntemus koskee yleensä vain suppeaa osa-aluetta, tiedon suhteuttaminen ja yhdistäminen toisten asiantuntijoiden tietoon on avain muodostaa tietoa yhdessä. Heidän mukaansa näin muodostuva kollektiivinen asiantuntemus perustuu avoimuuteen, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. Sen edellytyksenä on yhteisten asioiden asettaminen oman edun tavoittelemisen edelle.

Koivunen ja Parviainen (2004) määrittelevät kollektiivisen asiantuntijuuden yhdessä osaamiseksi. Kollektiivinen asiantuntijuus tarkoittaa "tiedon muodostamista, jakamista, käsittelemistä ja yhdistämistä toisen tai useamman ihmisen kanssa siten, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa". Kollektiivinen asiantuntijuus voi olla organisaatioiden sisällä, niiden välillä tai kokonaan niiden ohitse tapahtuvaa yksilöiden epävirallista toimintaa. Työorganisaation sisällä kehittyvän kollektiivisen asiantuntijuuden myötä yksilöiden on mahdollista jakaa vastuuta alan tiedollisen ja taidollisen hallinnan osalta sekä kehittää yhteistä, moniammatillista kompetenssia tietyn erityisasiantuntijuusalan osalta. Kollektiivinen asiantuntijuus ja kompetenssi tietyn asian tiimoilta näyttävät kehittyvän enemmän aktiivisten yksilöiden ansiosta kuin puhtaasti organisaatiojärjestelyjen seurauksena. (Parviainen 2006: 182.)

Asiantuntijuus syntyy suhteessa toisiin saman työyhteisön (organisaation) jäseniin. Voidaan siis ajatella, että ilman yhteisöä ei ole asiantuntijuutta. (Launis 1997: 122.) Henrik Hanssonin (1999: 39) mukaan asiantuntijoiden taitava toiminta muodostuu kahdesta osaamisalueesta: käytännön ammattiosaamisesta ja vuorovaikutustaidoista. Asiantuntijan osaaminen todentuu vasta hänen kyvyssään toimia erilaisissa käytännön tilanteissa muiden asiantuntijoiden kanssa ja käyttää näissä tilanteissa asiantuntijatietoaan. Nykyinen asiantuntijatyö edellyttää yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista sekä toisten asiantuntijoiden että asiakkaiden tai potilaiden kanssa (Parviainen 2006: 10). Kollektiivinen asiantuntijuus yhdistetään herkästi tiimeihin. Tiimityö voi tuottaa kollektiivista asiantuntijuutta, mutta se voi olla myös pelkästään järjestyneen ryhmän toimintaa, jossa jokainen hoitaa omaa tehtävää. (Koivunen – Parviainen 2004.)

Yhteistyöllä on siten keskeinen rooli siinä, miten moniammatillista työskentelyä, asiantuntijuutta ja osaamista kehitetään. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on, että yhteistyön osapuolet tuntevat toisensa, arvostavat toisiaan sekä haluavat aidosti tehdä yhteistyötä. Tärkeimmäksi yhteistyön elementiksi nousevat ihmisten väliset suhteet, vuorovaikutus ja tarkoituksenmukaisuus. (Karila - Nummenmaa 2001: 103–104.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä yhteisöllinen asiantuntijuus, siten että taustalla on ajatus kollektiivisesta, horisontaalisesta, jaetusta asiantuntijuudesta.

### 2.3.1 Yhteisöllistä asiantuntijuutta edistäviä tekijöitä

Työyhteisön yhteisöllisen asiantuntijuuden organisoituminen edellyttää työyhteisön toimintatapojen tarkastelua. Kollektiivinen asiantuntijuus vaatii taitoa toimia yhdessä muiden kanssa ja työyhteisössä korostuvat erityisesti yhteistyötaidot ja toisten kunnioittaminen (Koivunen 2005: 33). Asiantuntijuuden laajentaminen on kuitenkin viime kädessä kiinni työntekijän omasta motivaatiosta ja ammatillisesta kehittymishalusta (Janhonen – Vanhanen-Nuutinen 2005:17).

Kollektiivista asiantuntijuutta voi syntyä monella tavalla. Koivunen (2005: 42 - 44) on koonnut tutkimuskatsauksen pohjalta kollektiivista asiantuntijuutta edistäviä tekijöitä.

Tärkeässä roolissa ovat *konkreettiset rutiinikäytännöt*, joita asiantuntijat ovat kehittäneet omista lähtökohdistaan, ilman johdon sanelua. *Yksilöllisyyden ja autonomisuuden säilyttäminen* tiivistä yhteisöllisestä osaamisesta huolimatta on ensiarvoisen tärkeää. Asiantuntijuudessa itsenäisyys on olennainen osa, jonka puuttuminen saattaa jopa estää kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä. Tasapaino yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden välillä on hienovarainen ja se on todennäköisesti jatkuvasti uudelleen määriteltävä asia. Kollektiivinen ei ole yksilöllisyyttä poissulkeva piirre, vaan joskus jopa sen edellytys. Kollektiivisuutta pidetään myös yksilöiden yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä rakentavana voimana; vasta ryhmän kautta yksilö voi löytää oman identiteettinsä (Parviainen 2006:9).

Kolmantena tekijänä Koivunen (2005) esittää *jakamista ja anteliaisuutta*. Kollektiivisen osaamisen edellytyksenä on yksilöiden taito ja halu jakaa tietoa muiden kanssa.

Autonomisuuden vaatimuksesta johtuen se ei kuitenkaan aina ole helppoa. Esimerkiksi pelko omien ideoiden varastamisesta tai väärinkäytöstä, puutteelliset vuorovaikutustaidot tai liiallinen kilpailu ammattilaisten joukossa voivat estää tiedon jakamista. Jakamiseen ja anteliaisuuteen kannustava ilmapiiri vaatii luottamusta ja avoimuutta. Siihen pääseminen hyödyttää kaikkia osapuolia, sillä kyseessä on ”tietämisen vaihtokauppakäytäntö”. Antaessaan omia tietojaan kollektiivin käyttöön voi olettaa, että itsekkin saa tarpeellista tietoa muilta. (Koivunen 2005: 43.)

*Tarinoiden kertominen* on tiedon jakamisen luonteva tapa. Tarinat ovat tehokkaita osaamisen ylläpitäjiä ja levittäjiä. Tarinat muodostuvat hyvin onnistuneista, aluksi ehkä mahdottomilta vaikuttaneista työtilanteista. Nämä sankaritarinat sisältävät kontekstisidonnaisia ja helposti omaksuttavia viestejä, jotka ovat helpommin ymmärrettävissä, kuin muodolliset työnkuvaukset tai käyttöohjeet. (Koivunen 2005:43.)

Kollektiivista asiantuntijuutta edistävinä tekijöinä ovat *erilaisen osaamisen ja ajattelutapojen sekoittumista edesauttavat käytännöt*. Tämä mahdollistuu esimerkiksi järjestämällä yhteiset toimitilat jollekin projektille tai kutsumalla eri ammattialojen tai osastojen ihmisiä yhteisiin kokouksiin. Tiedon sekoittumista ja yhdistymistä uutta luovalla tavalla edesauttavat myös ulkopuoliset vierailijat, joiden esittämät ”tyhmät” kysymykset saattavat rikkoa kaavamaista ajattelua ja luoda uusia ajatuspolkuja. Yhteisön jäsen ei tähän kykene, sillä näkymätön arvojärjestys, reviirijako ja tietyn tiedon asiantuntemus estää sen, mutta ulkopuolisella ei ole tällaisia esteitä ylitettävänä. (Koivunen 2005: 43.)

*Käsityötä* voidaan pitää myös esimerkkinä kollektiivisesta asiantuntijuudesta. Koivunen pitää tätä yllättävänä asiana, sillä asiantuntijatyö mielletään usein kognitiiviseksi, mielen sisällä tapahtuvaksi ajattelutyöksi. Silti Koivusen mukaan käsillä tekeminen on merkittävää jaetun asiantuntijuuden kannalta. Koivunen tuo myös esille, että kollektiivinen asiantuntijuus näyttää *viihtyvän löyhästi rakennetuissa organisaatioissa*. Asiantuntijat vierastavat autoritäärisyyttä. Kevyt ja joustava rakenne estää ongelmallisten hierarkkisten asetelmien muodostumista, ja asiantuntijat pystyvät keskittymään työhönsä kenties paremmin kuin tiukemmassa asetelmassa. (Koivunen 2005: 43- 44.)



Sydänmaanlakan (2001: 50, 69) mukaan oppiva organisaatio-malli tarjoaa lähestymistavan, jossa organisaation oppiminen voi toteutua ja jossa ihmiset voivat kehittää ja käyttää oma osaamistaan, ovat innostuneita, motivoituneita ja sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Oppiva organisaatio-malli tarjoaa siten monipuolisen lähestymistavan myös kuntoutusyksikön yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittämiseksi.

Työn käsittäminen oppimisympäristönä on lähtökohta toiminnan kehittämiseksi organisaatiossa. Tikkamäen (2006: 124) mukaan työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimisympäristöinä. Heikkilä (2006: 279) taas tuo esille, että koska työpaikka ei ensisijaisesti ole oppimisympäristö, sen edellytykset muodostua oppimisympäristöksi eivät ole itsestään selviä. Keskeistä työyhteisöissä on löytää keinoja, joilla voidaan lisätä henkilöstön uudistumiskykyä ja herkkyyttä reagoida muutoksiin työ- ja toimintaympäristön nopeasti muuttuessa. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja saavutetun tiedon ylittäminen edellyttävät osaamisen kehittymistä tukevia toimintarakenteita ja sosiaalisia käytäntöjä (Hakkarainen 2005: 8 -11).

Saralan ja Saralan (1996: 127 – 128) mukaan yhteisöllisen osaamisen vahvistaminen tapahtuu käytännössä oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti mm. analysoimalla tehtäviä ja tulevaisuuden visioita, kyseenalaistamalla organisaation rutiineja ja toimintatapoja, suunnittelemalla työ ja toiminnot sopivan haasteelliseksi, edistämällä tiedonkulkua ja käynnistämällä oman toiminnan yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä ennen kaikkea näkemällä työ oppimisympäristönä. Jatkuva uuden oppimisen tarve toteutuu oppivan organisaatio-ajattelun mukaisesti siten, että työntekijät jakavat kokemuksiaan, ajatusmallejaan, osaamistaan ja tietoaan toisten kanssa. Tämä edellyttää kuitenkin avointa, arvioivaa keskustelua, jonka avulla tunnistetaan toimintaan oleellisesti vaikuttavat tekijät ja opitaan yhdessä. (Rekola 2008: 148.)

Oppivassa organisaatiossa osataan käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä luodaan kannustava ilmapiiri jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle. Oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa ja korjaavat havaitsemiensa poikkeusten tai virheiden perusteella omaa tai organisaation toimintaa. Oppivassa organisaatiossa voidaan luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. (Ojala 2008: 78 -78.) Oppimisprosessi on asiakasprosessin jälkeen oppivan organisaation tärkein prosessi (Ojala 2002: 168). Tärkeimpiä oppimisyksiköitä nykyaikaisissa

organisaatioissa ovat tiimit, eivät niinkään yksilöt (Senge 1990: 10, Sydänmaanlakka 2009: 63).

Oppivassa organisaatiomallissa osaaminen ymmärretään laaja-alaisesti. Osaamiseen liittyvät jäsenten omat työtaidot, organisaation toimintatavat sekä kulttuuriin sisältyvät tiedostetut sekä tiedostamattomat toimintakäytännöt ja -rutiinit. Organisaation oppiminen tarkoittaa kollektiivisesti jaetun sisäisen tietoisuuden ja sitä ohjaavien toimintamallien sekä rutiinien muuttumista. Kyse on uutta luovasta oppimisesta ja uusien ajattelu- ja toimintamallien tutkivasta etsimisestä. Kaiken takana on organisaation jäsenten välinen aktiivinen ja toimiva vuorovaikutus. (Sarala - Sarala 1996: 54 - 57.)

Organisaatioiden sisäisen yhteistyön kehittäminen antaa mahdollisuuksia hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle innovatiivisesti. Erilaisten osaamista ylläpitävien ja tukevien toimenpiteiden hyödyntäminen on tarpeellista organisaatioiden tuottavuuden takaamiseksi tulevaisuudessakin. Osaamisen kehittäminen edellyttää monipuolisten menetelmien käyttöä ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistamista kokonaisvaltaisesti. (Ollila 2006: 229 – 230.)

Oppivaa organisaatiota kehitettäessä on oleellista luoda olosuhteet, jossa yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Erityisen tärkeänä pidetään organisaation kulttuurin kehittämistä oppimiskulttuurin suuntaan. Otalan (2008: 279) mukaan oppimismyönteisessä organisaatiokulttuurissa korostuvat mm. seuraavat asiat: Avoin ja luottamuksellinen kulttuuri, jolloin jokainen uskaltaa esittää hankalia kysymyksiä ja olla rakentavasti eri mieltä muiden tai esimiehen kanssa. Organisaatiossa on uteliaisuutta ja kiinnostusta hakea uutta tietoa sekä rohkeutta kokeilla uusia asioita. Työyhteisössä kunnioitetaan, autetaan ja välitetään toisista. Hiljaisen tiedon siirtymistä tuetaan. Ihmisiä innostetaan kysymään ja kyseenalaistamaan ja jokaisen näkemystä arvostetaan. Virheet nähdään oppimismahdollisuutena ja niitä käsitellään avoimesti ja ennen kaikkea korostetaan yhteisöä ja yhteisöllisyyttä

Oppiva organisaatio- käsite liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen (Viitala 2002: 200). Oppivan organisaation edellytyksenä on työyhteisön yhteistoimintaa vahvistava myönteinen yhteisöllisyys. Myönteistä yhteisöllisyyttä edistävät yhteisöllisten tavoitteiden korostaminen, ylpeys työyhteisön jäsenyydestä, kaikkien

asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus (Paasivaara – Nikkilä 2010:50.) Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Organisaatio oppii ihmisten välityksellä, joten organisaation oppimisesta ovat vastuussa kaikki sen jäsenet. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus. Oppivan organisaation syntymisen lähtökohtana on, että kukin organisaation jäsen oppii puhumaan omista kokemuksistaan. Tämä on mahdollista vain tilanteessa, jossa jäsenillä on riittävästi yhteistä ymmärrystä tavoitteista, toimintaympäristöistä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista. Ilman näiden synnyttämää luottamusta ei synny oppimista. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 17 – 18.)

Johtaminen on oppivan organisaation perusta. Johdon tulee ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu, mikä on oppiva organisaatio ja millaista sitoutumista se vaatii. Ilman johdon esimerkkiä ei tapahdu organisaatioin laajuista oppimiseen ja oppivan organisaation kehittämiseen sitoutumista eikä tehokasta, tietoista työskentelyä kohti oppivaa organisaatiota (Moilanen 2001:71). Johtaja kantaa rakentamisen vastuun organisaatiosta, jossa ihmisten on jatkuvasti laajennettava kykyjään ymmärtää monimutkaisuutta, selkeytettävä visiotaan ja kehitettävä yhteisiä toimintamalleja. (Senge 1990: 340.)

Oppiva organisaatio ei kuitenkaan toimi johtajan käskystä, vaan toimintaan tarvitaan kaikkien organisaatiotasojen integroitua ajattelua ja toimintaa. Johdon perinteistä, autoritääristä roolia tulee muuttaa, jotta johto voi helpottaa ja edistää oppimista ja kehitystä (Moilanen 2001: 67). Oppivaa organisaatiota ei rakenneta hetkessä, vaan se syntyy ajan myötä hitaasti ja vakaasti, karttuneista ja huolellisesti vaalituista asenteista, sitoumuksista ja liikkeenjohdon prosesseista. Tähän muutokseen tarvitaan aikaa, tiedollista valmiutta ja avoimuutta. (Garvin 1993: 50.)

### 2.3.2 Yhteisöllistä asiantuntijuutta estäviä tekijöitä

Parviaisen mukaan (2006: 168) asiantuntijoiden kollektiivisen tiedonmuodostuksen rakentamisen esteinä on monenlaisia ongelmia, joiden ratkaiseminen ei ole välttämättä

helppoa. Hänen mukaansa hallinnollisilla järjestelyillä ja pätevällä johtamisella voidaan poistaa joitakin esteitä, mutta kyse on kuitenkin lopulta asiantuntijoiden halusta, kyvystä tai uskalluksesta jakaa tietoaan muiden kanssa. Seuraavassa Parviainen (2006: 167- 174) tuo esille eräitä kokemuksellisia, sosiaalisia ja rakenteellisia käytännön esteitä asiantuntijoiden väliselle tiedonmuodostukselle.

*Hierarkiat ja valtapositiot* organisaatiossa vaikeuttavat yleensä tiedonmuodostusta asiantuntijoiden välillä. Taustalla on pelko oman osaamisen hyväksikäytöstä sekä ylemmissä että alemmissa asemissa toimivien asiantuntijoiden kanssa.

*Organisaatiokulttuuri* on historiallisen kehityksen tulos, ja on osittain seurausta tiettyjen työntekijöiden toimintatavoista tai ihmisten keskinäisistä suhteista, jotka heijastuvat koko organisaatioon. Organisaatiossa vallitsevat tavat, käsitykset ja tottumukset saattavat ehkäistä asiantuntijoiden halukkuutta toimia yhdessä. Tiimityön yleistymisestä huolimatta monien organisaatioiden työkuultuuri perustuu oletukselle, että pätevät asiantuntijat kykenevät toimimaan itsenäisesti, omatoimisesti ja itseohjautuvasti. Toisia työntekijöitä jatkuvasti kysymyksillä rasittavaa työntekijää pidetään helposti epäpätevänä ja ajatellaan, että toisen osaamiseen nojautuva työntekijä ei selviydy työstään itsenäisesti.

Hyvin *kognitiivisesti heterogeenisissä asiantuntijaorganisaatioissa*, kuten sairaaloissa, joissa on monia asiantuntija-aloja, ongelmaksi saattaa muodostua se, että vaikka ihmiset tuntevat toisensa hyvin, he eivät ymmärrä paljoakaan toistensa asiantuntijuusaloista. Yhteistyö ja työskentely onnistuvat selkeän ammattiroolin, tarkkaan määritellyn tehtäväjaon ja vastuualueiden ansiosta. *Kieli ja erilaiset ammatilliset terminologiat* vaikeuttavat usein keskinäistä ymmärrystä ja tiedonmuodostusta. Monet asiantuntijuusalueet ovat terminologisesti etääntymässä toisistaan.

*Sukupuoli* samoin kuin *samanikäisyys ja samankaltainen etninen tausta* määräävät pitkälti ihmisten välisten ystävyys-suhteiden kehittymistä myös työpaikoilla. Keskinäiset ystävyys-suhteet suuntaavat myös halukkuutta jakaa ja välittää tietoa. Samankaltaisuus voi edistää halukkuutta tiedon jakamiseen ja erilaisuus taas voi olla haittatekijä. Erilaisuus ja erilaisuuden sieto mahdollistavat kuitenkin myös sellaisten näkökulmien ja käsitysten tuomisen tiedonmuodostukseen, jotka toisinaan johtavat uusiin innovaatioihin.

*Tunteiden merkitys* tiedonmuodostuksessa ja tiedonhaussa on ilmeisesti paljon keskeisempi kuin tähän asti on oletettu. Esimerkiksi pelko oman tiedon hyväksikäytöstä ehkäisee halukkuutta muodostaa tietoa toisten kanssa.

*Luottamus* on kollektiivisen tiedonrakennuksen yksi keskeisimmistä tekijöistä. Luottamus on kokemuksellinen asia, ja luottamuksen tunne ilmenee yleensä turvallisuuden tai helpotuksen tunteena. Vastaavasti epäluottamus toisiin ihmisiin ilmenee huolena, epäilyksenä, pelkona tai vihana. Luottamuksen vastavuoroinen tunne kehittyy ja kypsyy yleensä vähitellen kehämäisesti. Hyvän kehän luominen asiantuntijoiden kesken vaatii aikaa, mutta luottamuksen rikkominen on varsin helppoa. Kollektiivisen tiedonmuodostuksen yhteydessä on syytä korostaa myös luottamuksen kielteisiä puolia. Esim. sokea luottamus tiettyjen asiantuntijoiden käsityksiin voi sisältää suuria riskejä, koska virheet yhteisön sisällä alkavat helposti kertautua. Asiantuntijat sokeutuvat virheelle kollektiivisesti, koska jokainen luottaa vain yhteisön muiden jäsenten arvostelukykyyneen.

*Yksilöllisten intressien* näkökulmasta toiminta yhteisössä voi olla kahdentyyppistä. Asiantuntijat muodostavat tietoa käyttäen toisia ihmisiä välineinä henkilökohtaisen hyödyn tai edun saavuttamiseksi. Tällöin tiedonmuodostus on laskelmoivaa oman edun tavoittelua. Tai toiminta on yhteisymmärrykseen pyrkivää, jossa toisia ihmisiä kohdellaan yksilöinä ja kanssasubjektina. Asiantuntijat eivät ole tällöin ensisijaisesti orientoituneet ajamaan vain omaa etuaan, vaan haluavat suhteuttaa oman toimintansa ja käsityksensä toisten kanssa yhteisen tavoitteen nimissä.

*Kiire tai kilpailutilanne* ohjaa ihmiset käyttäytymään monissa elämän tilanteissa niin, että käytetään toisia hyväksi ja tiedonmuodostus perustuu henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluun. Asiantuntijoita halutaan yhä enemmän myös kilpailuttaa keskenään esim. yliopistoissa ja korkeakouluissa, jolloin keskinäinen vertailu voi johtaa omien tieteellisten ansioiden korostamiseen.

Työpaikan *tilajärjestelyt* määräävät sitä, keiden kanssa joudumme tekemisiin. Esim. avokonttoreilla on pyritty parantamaan asiantuntijoiden mahdollisuutta välittömään sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tilapolitiikka on yksi tiedostamaton kokemuksellinen piirre, joka usein estää asiantuntijoita toimimasta keskenään, vaikka muuten mitään estettä yhteiselle tiedonmuodostukselle ei olisi.

## 2.4 Yhteinen näkemys visiosta ja perustehtävästä kehittämisen edellytyksenä

Työyhteisön yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymisen perusedellytys on käsitys siitä tulevaisuudesta mihin ollaan pyrkimässä. Toiminnan suuntaviivat organisaatiossa määrittävät **vision** kautta. Kamenskyn (2008: 83 - 87) mukaan visio on näkemys tulevaisuudesta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Hyvän vision aikaansaaminen on luova prosessi, jossa tarvitaan ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta ja tunteiden näyttöä loogisen ja analyyttisen ajattelun lisäksi. Vision on luotava ihmisille selkeitä, yksinkertaisia mielikuvia. Se tuntuu organisaation ihmisistä järkevältä ja on uskottava siten, että se ohjaa haluttuun toimintaan. Ihmisten on uskottava, että vision saavuttaminen on mahdollista kovalla työllä ja erinomaisella toiminnalla. Saavuttamisen todennäköisyys tulisi olla keskimäärin 50- 70 %. Yhteinen visio varmistaa, että organisaatio ja sen toimijat ovat menossa samaan suuntaan (Sydänmaanlakka 2001: 57).

Sengen (1994: 298–299) mukaan kaikki organisaation jäsenet on saatava mukaan vision luomiseen. Näin saadaan aikaan organisaation tavoitteisiin perustuva visio, johon ihmiset sitoutuvat, ja jonka määrittelemiä tavoitteita kohti he pyrkivät. Yhteisesti muodostettu, jaettu visio edistää sitoutumista, oppimista, yhteisöllisyyttä, riskin ottoa ja kokeilua, antaa oppimiselle suunnan ja sen avulla ihmiset haluavat tehdä parastaan (Senge 1990: 9, 260). Oppivaa organisaatioita ei voi olla ilman jaettua visiota (Senge 1990: 209). Johtajan tulee muodostaa osallistumisprosesseja, jotka antavat ihmisille mahdollisuuden osallistua organisaation tulevaisuuden suunnitteluun. Visiosta tulee keskustella, se tulee ymmärtää ja sitä tulee muokata yhdessä. (Mayo - Lank 1994: 23.)

**Perustehtävän** (toiminta-ajatuksen) tulee vastata kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” Perustehtävä ilmaisee yleisellä tasolla perimmäisen syyn tai tarkoituksen työyhteisön olemassaololle ja toiminnalle. Sen tulisi pystyä siten ilmaisemaan organisaation olemassaolon oikeutus. Periaatteessa kaikki työyhteisön toiminta tulisi olla yhteydessä perustehtävään. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 55 - 58.)

Perustehtävän määrittely on myös oppivan organisaation ydinasioita. Organisaatio ei voi toimia tehokkaasti ilman selkeää näkemystä siitä mitä tehdään, ja mikä on eri tehtävien tärkeysjärjestys. Johto määrittää mitä koko organisaation on tehtävä. Oman yksikön tehtävä määritellään organisaation tehtävästä. Oman työyhteisön

perustehtävän määrittelyyn osallistuvat kuitenkin kaikki, jotka osallistuvat myös tehtävien suorittamiseen. Organisaation jäsenen on siten tunnettava myös organisaation kokonaistehtävä ja oman tehtävän merkitys tässä kokonaisuudessa. (Ahonen – Pohjanheimo 2008: 43). Perusedellytys organisaation toiminta-ajatukselle toteuttamiselle on, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen (Kamensky 2008: 71 – 73).

## 2.5 Lähtökohtana kuntoutuksen asiantuntijuuden muutos

Terveystieteiden ammattiharjoittajalta edellytetään monikerroksista osaamista. Oman erityisalan asiantuntemusta ohjaavat laaja-alaisesti sekä sosiaali- ja terveysalan toiminnan yhteiset lähtökohdat että terveydenhuollossa yleisesti hyväksytyt arvot, toimintaperiaatteet ja näkemykset tulevaisuuden yhteiskunnasta, työelämästä, ympäristön ja kulttuurin merkityksestä. Terveystieteidenhuollossa osaaminen perustuu jatkuvasti uusiutuvaan ja laaja-alaiseen, monitieteiseen tietoperustaan ja käytännölliseen osaamiseen sekä sosiaalisiin ja vuorovaikutuksellisiin taitoihin. Toiminta edellyttää itsensä kehittämistä, jatkuvaa kouluttautumista sekä oman ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Toiminnan tulee perustua näyttöön ja tutkittuun tietoon. Moniammatillinen toiminta ja siihen liittyvät kehittämistarpeet edellyttävät oman ammatin erityisasiantuntemuksen lisäksi asiantuntijuuden laajenemista yhteisöasiantuntijuudeksi. (Opetusministeriö 2006: 15 – 16. )

Kuntoutuksen yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää yhteisen asiantuntijuuden kohteen määrittelyä. Yhteinen asiantuntijuus kuntoutuksen eri toimijoiden osalta määrittyy kuntoutukseen ja siinä erityisesti asiakkaan osallisuuteen. Valtioneuvoston kuntoutusselonteossa (2002:2) kuntoutus määritellään seuraavasti: Kuntoutuksen tavoitteena on kuntoutuminen. Kuntoutumisen näkökulmasta kuntoutus voidaan määritellä ihmisen tai ihmisen ja ympäristön muutosprosessiksi, jonka tavoitteena on toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistäminen. Kuntoutus on suunnitelmallista ja monialaista, usein pitkäjänteistä toimintaa, jonka tavoitteena on auttaa kuntoutujaa hallitsemaan elämäntilanteensa. Kuntoutus eroaa tavanomaisesta hoidosta ja huollosta monialaisuutensa ja menetelmiensä vuoksi. Hoidon ja kuntoutuksen raja ei kuitenkaan ole kaikissa

tilanteissa selvä eikä sitä ole aina tarpeen vetääkään. (Valtioneuvoston kuntoutusselonteko 2002:2.)

Kuntoutus on sisällöltään ja toteutustavoiltaan monimuotoinen toimintakokonaisuus. Kuntoutukselle on tyypillistä monialaisuus ja – ammatillisuus. Monialaisuus tarkoittaa mm. sitä, että kuntoutusprosessiin sisältyy yleensä monenlaisia toimenpiteitä, joissa käytetään hyväksi usean eri ammatin edustajien asiantuntemusta. Kuntoutukseen sisältyy hoidollisia, ohjaavia, valmentavia, sopeuttavia, opettavia jne. toimenpiteitä, mutta myös toimintaympäristöön ja sosiaaliseen yhteisöön vaikuttamista. Myös työolosuhteiden muutokset, elinympäristön esteiden poistaminen, työyhteisön kehittäminen tai asenteiden muuttamiseen tähtäävät toimet ovat tärkeä osa kuntoutustoimintaa. (Järvikoski – Härkäpää 2003: 10, 36.)

Kuntoutustoiminnassa moniammatillinen yhteistyö on olennaista johtuen kuntoutusilmiön monitieteisyydestä ja –alaisuudesta. Kuntoutuksessa kuntoutuja pyritään kohtaamaan kokonaisvaltaisesti (Järvikoski – Härkäpää – Laisola-Nuotio – Paatero - Rissanen 2003: 25). Siten yksilöasiantuntijuuden sijaan kuntoutuksessa tulisi korostaa yhteisöasiantuntijuuden, verkostotyöosaamisen ja horisontaalisen asiantuntijuuden kehittämistä (Sipari 2009: 60).

Kuntoutuksen toimintamalli on ollut pitkään perustaltaan vajavuuskeskeinen. Vajaakuntoisuus on tulkittu yksilöllisenä vajavuutena, jota on pyritty korjaamaan yksilöä hoitamalla, sopeuttamalla ja valmentamalla. Kuntoutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on korostunut asiantuntijakeskeisyys ja yhä pidemmälle kehittyvä erikoistuminen. (STM 2004: 24.)

Viime vuosikymmenen aikana sekä suomalaisessa että ulkomaisessa kuntoutuksessa on noussut korostetusti esiin uusi lähestymistapa tai paradigma. Se on merkinnyt kuntoutujan oman kokemuksen ja aktiivisen osallisuuden esiin nostamista, huomion kiinnittämistä kuntoutujan voimavaroihin vajavuuksien sijasta sekä sosiaalisten ja kontekstuaalisten tekijöiden huomioon ottamista niin ongelmien perustaa kuin niiden käsittelymahdollisuuksia pohdittaessa. (STM 2004: 24). Käytännön toiminnassa näkökulman muutos tulisi merkitä asiakaslähtöistä, kuntoutujan aktiivisuutta ja osallistumista tukevaa toimintatapaa, jossa auttamistoimet tuodaan lähelle kuntoutujan arkipäivää, työprosessia tai elinympäristöä (Järvikoski ym.2003: 23). Kuntoutus on

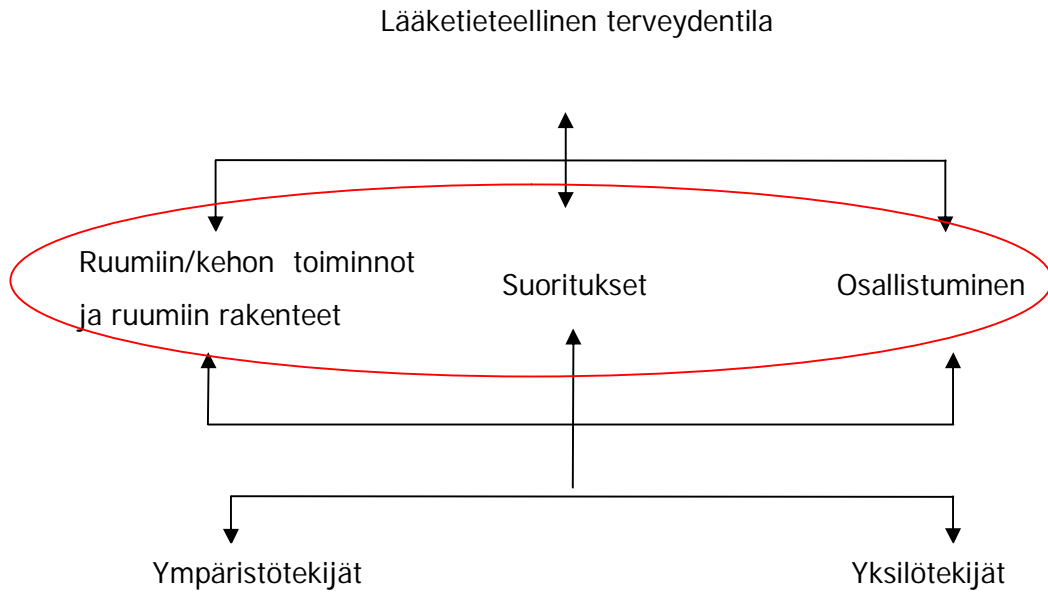


lääketieteellisen lähestymistavan lisäksi saamassa yhä enemmän psykososiaalisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia (Valtioneuvoston kuntoutusselonteko 2002: 3).

Perinteinen yksilöasiantuntijuuden korostaminen on johtanut ajatteluun, että asiantuntijuus ja asiantuntijuustieto oikeuttavat kohteen (potilaan elämäntilanteen ja ongelmien) piirteiden ja todellisuuden määrittelyyn. Nykyajattelun mukaan asiantuntijan täytyy suostua lähtemään ammatillisen asiantuntijuutensa ulkopuolelle kyselemään, ihmettelemään ja tutkimaan kohtaamaansa ilmiötä. Tätä edellyttää myös yksittäisen asiakkaan ongelmien aito kohtaaminen. Asiantuntijatieto joutuu suostumaan olemaan jatkuvassa neuvottelevassa vuorovaikutuksessa suhteessa seuraaviin tekijöihin: kohdatut ilmiöt ja ongelmat, muut saman ilmiön parissa työskentelevät toimijat ja määrittelijät sekä tietoon ja ymmärrykseen, jota ilmiöstä neuvottelun eritasoisilla kentillä syntyy. (Peltomäki – Harjumäki – Husman 2002: 99 -100.)

Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuutta on kuvattu kykynä tunnistaa, määritellä ja tulkita asiakkaiden/potilaiden tarpeita ja ongelmia sekä taitoa jättää heille tilaa omaan päätöksentekoon (Vertio 2003: 142). Asiakkaan asiantuntijuutta on vähitellen alettu hyväksyä ammattilaisten asiantuntijuuden rinnalle. Auttamistyön ammattilaiset hyväksyvät ehkä aikaisempaa tasavertaisemmin autettavan tuottamaa tietoa kohteena olevasta ongelmasta. Asiakas/kuntoutuja tuo vuorovaikutustilanteessa tietoa omasta elämästään sen asiantuntijana. Kuntoutujan oma näkökulma tuo uutta ulottuvuutta tilanteen ymmärtämiseen ja hahmottamiseen. (Peltomäki – Harjumäki- Husman 2002: 91).

Kuntoutuksen näkökulman muutos näkyy myös WHO:n ICF- luokituksessa (ks. kuvio 2). ICF on toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus, joka pyrkii kuvaamaan rajoitteiden lisäksi myös ihmisen selviytymistä jokapäiväisen elämän vaatimuksista. Luokituksessa huomioidaan toimintakyvyn ja toimintamahdollisuuksien tulkinnassa myös ihmisen toimintaympäristö. Toimintakyky yläkäsitteenä kattavat ruumiin/kehon toiminnot ja ruumiin rakenteet sekä suoritukset ja osallistuminen. Toimintakyky määräytyy yksilön terveydentilan ja elämänpiirin tilannetekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena. ICF- luokituksen näkemys ihmisen toimintakyvystä on dynaaminen, jolloin muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa muihin osa-alueisiin. ( Stakes: 2004.)



Kuvio 2. ICF- luokituksen osa-alueiden vuorovaikutussuhteet (Stakes 2004)

WHO:n toimintakyky- luokitus tarjoaa yhteisen kielen sovellettavaksi käytännön työhön. Tässä opinnäytetyössä ICF- luokitusta käytetään kuntoutusyksikön vision ja perustehtävän määrittelyn taustana. Tavoitteena on, että kuntoutuksen näkökulman muutos asiakkaan aktiivisesta osallisuudesta ja hänen huomioimisestaan suhteissa omaan ympäristöönsä nousee esille näissä toimintaa ohjaavissa määrittelyissä.

### **3 Kuntoutusyksikkö kehittämistyön toimintaympäristönä**

Kuntoutusyksikkö kuuluu Kymenlaakson sairaanhoitopiirissä keskussairaalan vastuualueeseen. Kuntoutusyksikkö tuottaa palveluja erikoissairaanhoidon vuodeosastojen ja poliklinikoiden potilaille sekä kuntoutusohjauksen osalta pääasiallisesti kotona asuville kuntalaisille. Palvelutarpeet määrittyvät lääketieteellisten erikoisalojen mukaisesti. Palveluja annetaan organisaation sisällä 11 eri erikoisalalle.

Tähän kehittämistyöhön osallistuu keskussairaalan kuntoutusyksiköstä kuntoutuksen terapiahenkilöstö sekä kuntoutusohjaajat, yhteensä 23 vakinaista henkilöä. Fysioterapeutit, toimintaterapeutit ja kuntoutusohjaajat luokitellaan ammattiryhmänä asiantuntijoiksi. Työyhteisössä on siten paljon yksittäisiä asiantuntijoita. Tiedon ja osaamisen jakaminen ei kuitenkaan tällä hetkellä ole sujuvaa. Kuntoutusyksikön eri jäsenillä olevaa laaja-alaisen osaamisen yhdistämistä tarvitaan potilaiden kuntoutumisen onnistumiseksi. Asiakkaiden kuntoutus edellyttää yhä monialaisempaa osaamista, jota yksittäinen työntekijä ei pysty hallitsemaan.

Työtoiminta kuntoutusyksikössä perustuu tiimipohjaiseen työnjakoon. Tiimipohjainen työnjako on osittain ajautunut liian tiukkoihin tiimirajoihin. Pitkään toimineiden tiimien sekä sisäisessä että tiimien välisessä osaamisen jakamisessa on havaittavissa puutteita. Engeström (2004:66) tuokin esille, että nykyinen suuntaus organisaatioissa on, että suhteellisen pysyvistä tiimeistä ollaan siirtymässä nopeasti muuntuviin yhteistoimintamalleihin.

Vision ja perustehtävän määrittelyt kuntoutusyksikössä on tehty kymmenisen vuotta sitten. Niiden päivittäminen ei ole ollut mahdollista, koska erikoissairaanhoidon toimintaympäristö on ollut muutoksen keskellä viimeisten vuosien aikana. Erikoissairaanhoidon tulevaisuuden näkymät ovat tälläkin hetkellä epäselvät johtuen alueen pohjoisten kuntien eriytymisestä omaksi terveysalueekseen. Epäselvää on, mitä toimintaa erikoissairaanhoidon jää. Tässä tilanteessa myös kuntoutusyksikön tulevaisuuden näkymät ovat siten vielä epäselviä ja kuntoutusyksikön vision luominen on ollut hankalaa. Kehittämistyön tarkoituksena saada työntekijät orientoitumaan uuden, tulevan visioon määrittelyyn, koska sairaanhoitopiirissä on lähiaikoina odotettavissa selkiytymistä alueellisen järjestäytymisen osalta.

#### **4 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kysymykset**

Tämän kehittämistyön avulla on tarkoitus yhdessä kuntoutusyksikön toimijoiden kanssa luoda yhteistä ymmärrystä tulevaisuudessa tarvittavasta kuntoutuksen yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää kuntoutusyksikön toimintamalleja sekä työtoiminnan että osaamisen jakamisen osalta yhteisöllistä asiantuntijuutta vahvistamaan suuntaan. Yhteisöllisen asiantuntijuuden avulla pystytään vastaamaan potilaiden muuttuviin kuntoutustarpeisiin paremmin, kuin pelkän yksilöasiantuntijuuden pohjalta.

Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisen taustaksi tarvitaan työyhteisön yhteinen käsitystä toimintaa ohjaavasta visiosta sekä yhteistä ymmärrystä kuntoutusyksikön perustehtävästä.

Kehittämiskysymykset yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumisen osalta ovat seuraavat:

1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on kuntoutusyksikön visiosta?
2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on kuntoutusyksikön perustehtävästä?
3. Miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa kuntoutusyksikössä?
4. Mitkä tekijät estävät yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumista?

## 5 Kehittämisen menetelmälliset lähestymistavat

### 5.1 Toimintatutkimuksen avulla yhteisen ymmärryksen luominen

Menetelmällisesti kehittämistyössä pyrittiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti teoretietoa ja kokemuksellista työyhteisön toimijoiden tietoa yhdistämällä luomaan yhteistä ymmärrystä yhteisöllisen asiantuntijuuden mahdollisuuksista työyhteisön kehittämisessä. Miten saadaan yksilöiden asiantuntijuus yhteisölliseksi asiantuntijuudeksi? Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa sopii hyvin tähän tarkoitukseen, koska toimintatutkimuksessa on ensisijaisena tarkoituksena *kehittää* ihmisten yhteistoimintaa (Heikkinen 2006:171).

Tämä kehittämistyö on käynnistynyt tutkijan halusta kehittää omaa työyhteisöä yhteistoiminnallisempaan suuntaan sekä tarpeesta kehittää työtoimintaa kuntoutusasiakkaiden muuttuneiden tarpeiden mukaisesti. Työyhteisössä on paljon yksittäisiä asiantuntijoita, mutta tiedon ja osaamisen jakaminen ei ole toimivaa. Myös työyhteisön työntekijät ovat useissa eri yhteyksissä tuoneet esille toimimattoman osaamisen jakamisen. Asiakkaiden kuntoutus kuitenkin edellyttää yhä monialaisempaa osaamista, jota yksittäinen työntekijä ei pysty hallitsemaan. Tämän vuoksi tarvitaan yhteisöllisen osaamisen kehittämistä. Huovisen ja Rovion (2006: 94 – 95) mukaan toimintatutkimus käynnistyykin usein käytännön ongelmasta, johon työntekijät alkavat itse hakea ratkaisua.

Työyhteisön jäsenet ovat yhdessä tutkija-esimiehen kanssa pyrkineet selvittämään työyhteisössä tavoiteltavan yhteisöllisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia. Työyhteisön toimijat ovat osallistuneet aktiivisesti keskustellen aineistoin tuottamiseen ja ovat myös aktiivisesti osallistuneet analyysin tulosten pohtimiseen. Perusideana toimintatutkimuksessa on ottaa tutkimukseen mukaan ne ihmiset, joita tutkimushanke koskee (Eskola – Suoranta 2008: 127).

Tämä kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisön yhteisöllisen osaamisen kehittämisen pohjaksi ja se on toimintatutkimuksen syklien mukaisesti alustavaa kartoitus- ja suunnitteluvaihetta. Tämän kartoitusvaiheen jälkeen on tarkoitus kehittää yhteistyötä edistäviä toimintatapoja keskustelujen tuomien ajatusten

mukaisesti. Toimintatutkimuksen syklien mukaisesti toimintaa suunnitellaan, kokeillaan käytännössä ja arvioidaan. Kokeilua ja arviointia seuraa uusi, parannettu suunnitelma. Peräkkäiset suunnittelu- ja kokeilusykliä muodostavat vuorovaikutuksena etenevän spiraalin ja kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn. (Heikkinen 2006: 16 – 19; Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 78 - 80.)

Toimintatutkimuksen lähtökohta on yhteistyö, joka myös tässä kehittämistehtävässä oli oleellinen tekijä. Tarkoituksena oli työyhteisön toimintatapojen kehittäminen, joten toiminnan arvioiminen ja muuttamisen tulee pohjautua yhdessä käytäviin keskusteluihin ja pohdintoihin. Näin eri osapuolet pyrkivät neuvotellen löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Syrjälä ym. 1995: 25 – 52.) Toimintatutkimusta pidetään käytännönläheisenä, osallistavana ja reflektiivisenä sosiaalisena prosessina, jonka tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Taustalla on ajatus, että jos sosiaalista todellisuutta yritetään muuttaa, niin siinä alkaa myös näkyä jotain uutta. (Heikkinen 2006: 27- 28.)

Yhteisen ymmärryksen luomiseen pyrittiin yhteisön keskustelujen avulla. Teoreettisena taustafilosofiana todellisuuden hahmottamisessa tässä kehittämistyössä oli sosiaalinen konstruktivismi. Se perustuu ajatukseen, että todellisuus on sosiaalisesti (paikallisesti) konstruoitu – yhtä totuutta ei ole löydettävissä. Olennaista on se kielellinen kommunikaatio, jonka kautta käsitys todellisuudesta muodostuu. (Anttila 2006: 582 – 583.)

Työyhteisön esimiehenä ja jäsenenä tutkija pyrki tuomaan uutta ajattelua ja uudenlaista toimintatapaa työyhteisöön kehittämistyön avulla. Tutkijan omat subjektiiviset näkemykset muokkasivat siten tehtävän sisällöllistä puolta. Tutkija pyrki kuitenkin lisäämään objektiivista näkökulmaa perehtymällä teoreettisiin taustoihin mahdollisimman huolellisesti. Tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan ja ennakkokäsityksistään tutkimuksen tekijänä. Hänen on arvioitava sitä, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa sekä kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissa. (Kylmä – Juvakka 2007: 129.)

## 5.2 Aineiston keruu yhteiskehittelyn avulla

Työyhteisön työskentely perustui ryhmäkeskusteluihin. Jokaisella kerralla tutkija piti työyhteisölle lyhyen alustuksen keskustelun teemasta ja selvityksen tilanteen kulusta. Vision ja perustehtävän pohdinnan taustamateriaalina käytettiin organisaation ja kuntoutusyksikön nykyistä visiota, perustehtävän määrittelyä sekä kansainvälistä toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden ICF- luokitusta (Stakes: 2004). Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumista pohdittaessa alustuksena ja taustamateriaalina oli tutkijan kokoama yhteenveto yhteisöllisestä asiantuntijuudesta, joko pohjautui opinnäytetyön taustateoriaan. Tämän jälkeen jakauduttiin jokaisella kerralla eri kokoonpanoissa pienryhmiin, joissa teemaa käsiteltiin. Pienryhmät toivat vielä omat pohdintansa koko työyhteisön yhteiseen keskusteluun. Näin koko työyhteisö sai kommentoida ja keskustella kunkin ryhmän ajatuksista. Nämä koko työyhteisön yhteiset tilaisuudet nauhoitettiin ja litteroitiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on *löytää vastauksia* sekä merkityksiä henkilöiden näkökulmille, mielipiteille ja kokemuksille sekä vallitseville ilmiölle (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2009: 139 – 164).

Rikkaamman ja autenttisemman aineiston kertymisen kannalta olisi ehkä ollut oleellista nauhoittaa pienryhmien keskustelut ja tuoda niiden analyysien tulokset yhteiseen keskusteluun. Nyt kahden ensimmäisen pienryhmäkeskustelun jälkeen osa ryhmistä oli keskustelujen jälkeen muokannut keskustelujen tulokset tiivistetypään muotoon, jolloin alkuperäisten keskustelujen sisältö todennäköisesti pelkistyi. Lisäksi useamman päivän viive pienryhmäkeskusteluista yhteiseen purkutilaisuuteen saattoi vaikuttaa asioitten muistamiseen pienryhmäkeskustelujen osalta. Jos asioita ei pureta välittömästi, voi tilanteiden uudelleen käsittely olla vaikeaa (Eskola – Suoranta 2008: 98). Kolmannen pienryhmäkeskustelun jälkeen purkutilaisuus oli heti perään, jolloin edellä mainitut tutkimuksen luotettavuutta haittaavat tekijät eivät päässeet vaikuttamaan keskustelujen sisältöön.

Pienryhmäkeskusteluja oli yhteensä 4 kertaa, kestäen yhteensä 3 tuntia. Pienryhmätyöskentelyihin osallistui työyhteisön 24 työntekijästä 16 - 18 henkilöä. Joka kerta ryhmiä oli siten 4 ja ryhmissä 4 – 5 jäsentä. Poissaolot johtuivat sairauslomista, lomista ja koulutuksista. Pienryhmät olivat sekaryhmiä siten, että jokaisessa ryhmässä oli toimintaterapeutti, kuntoutusohjaaja ja fysioterapeutteja. Kuntoutuksen toimijoiden työkokemus vaihteli puolesta vuodesta 30 vuoteen.

Ryhmäkeskustelujen avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistumaan aktiivisesti yhteiseen pohdintaan yhteisöllisen asiantuntijuuden merkityksestä työyhteisössä. Yhteiset, koko työyhteisön ryhmäkeskustelut nauhoitettiin aineiston tarkempaa analyysia varten. Koko työyhteisön keskusteluja oli yhteensä 2 kertaa ja ne kestivät yhteensä 4 tuntia. Pienryhmien tuottama kirjallinen materiaali jäi myös tutkijalle käyttöön tukemaan ja jäsentämään aineiston analyysia. Aineisto tarkentui vielä myöhemmin, kun tutkija kertoi analyysin tuloksista koko työyhteisölle kahdessa tunnin kestäneessä palautetilaisuudessa. Keskustelujen aikataulu on nähtävissä taulukossa 2.

Taulukko 2. Aikataulu aineiston keruun osalta

Taustamateriaali	Teema	Ryhmä	Aika
Organisaation visio Kuntoutuksen vanha visio ICF- malli	1)Vision pohdinta 2)Perustehtävän pohdinta	Teemojen pohdinta pienryhmissä	1)11.3.10 1h 2)23.3.10 1h
	Edellisten tehtävien purku	Ryhmien pohdintojen esittely ja yhteiskeskustelu (nauhoitus)	25.3.10 2h
Tutkijan kokoama yhteenvedo yhteisöllisestä asiantuntijuudesta työn taustateorian pohjalta	Miten yhteisöllinen asiantuntijuus rakentuu (mitkä tekijät estävät, mitkä edistävät)?	Teemojen pohdinta pienryhmissä  Ryhmien pohdintojen esittely ja yhteiskeskustelu (nauhoitus)	6.5.10 1h  2h
Ryhmien tuotokset sisällönanalyysin jälkeen	1)Analyysin tulokset vision ja perustehtävän osalta 2)Analyysin tulokset yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumisen osalta	Tutkija esittelee ryhmälle tuotokset ja kirjaa ryhmien kommentit analyysin	1)7.9.10 1h  2)28.9.10 1h

Ryhmäkeskustelun käytön perusteluiksi sopivat hyvin ryhmähaastattelua koskevat määrittelyt. Tutkijan perusteluina ryhmäkeskustelun valinnalle oli ajatus, että ryhmäkeskustelu tuottaa yksilökeskusteluja monitahoisemmin ajatuksia yhteisöllisen asiantuntijuudesta rakentumisesta. Aihe olisi ollut liian vaikea yksin pohdittavaksi, joten



ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus tukea toistensa ajatuksista. Eskolan ja Suorannan (2008:95) mukaan ryhmähaastattelun käyttö on suositeltavaa, kun mm. tavoitellaan uusia ideoita, ymmärtämistä ja oivaltamista. Ryhmätilanteissa osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja toisten ajatusten pohjalta omien ajatusten kehittäminen luovat uusia kerroksia yhteiseen tarinaan ja merkityksiin (Kylmä – Juvakka 2007: 85). Toisaalta ryhmäkeskustelun haittana voi olla se, että keskustelijat eivät kuitenkaan uskalla tuoda omia ajatuksiaan yhteiseen keskusteluun, vaan pyrkivät antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjavi - Remes – Sajavaara 2008: 206).

Tässä kehittämistyössä tutkija oli työyhteisön esimiehenä aktiivinen toimija, konsultti, jonka tarkoituksena oli saada tuotetun tiedon avulla myös todellisia muutoksia työyhteisön toimintatapoihin. Tällaisen aktiivisen roolin voi nähdä ristiriitaisena perinteisesti tutkijalta vaadittavan objektiivisuuden kannalta. Mutta toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että toimintatutkija toteuttaa aktiivisesti muutokseen tähtääviä interventioita, käynnistää muutoksen (Heikkinen 2006: 19 -20).

Tutkimukseen osallistuminen pitää aina perustua vapaaehtoisuuteen (Eskola – Suoranta 2008: 92). Vapaaehtoisuuden käsite työyhteisön toimintatapoja koskevan kehittämistyön osalta on hankala asia. Tutkijan toiminta esimiehenä edellyttää työyhteisön kehittämistä. Voivatko työyhteisön jäsenet kieltäytyä kehittämistoimintaan osallistumisesta, joka on samalla tutkijan oma tutkimuksellinen opinnäytetyö? Periaatteessa tutkimuksesta voi kieltäytyä, työyhteisön kehittämisestä kieltäytyminen on jo vaikeampaa. Tutkija kuitenkin toi esille mahdollisuuden kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Osallistujien informoinnilla tutkija pyrki varmistamaan sen, että osallistujat tiesivät mistä tutkimuksessa on kyse. Työyhteisössä keskusteltiin tutkimuksesta ennen kehittämistyön alkua yhteisessä palaverissa. Tutkija kertoi mm. tutkimuksen tarkoituksesta, tavoiteltavasta hyödystä työyhteisön toimijoiden kannalta, tutkimuksen menettelytavoista, osallistujien roolista tutkimuksen toteuttamisessa ja yksittäisen osallistujan käsitysten salassa pysymisestä. Keskustelujen pohjalta työyhteisön toimijat olivat valmiita osallistumaan tutkimukseen ja kaikki allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen (ks. liite 2). Toimintatutkimus voidaan nähdä avoimena toimintana, jossa tutkittavat ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta, heitä pyydetään yhteistyöhön ja heidän toimintaansa pyritään vaikuttamaan positiivisesti (Eskola – Suoranta 2008: 127). Tutkimukseen osallistujien on siten saatava riittävästi

ymmärrettävää tietoa tutkimukseen suostumisen pohjaksi (Tuomi – Sarajärvi 2009: 131).

### 5.3 Aineiston analyysi ja analyysin eteneminen

Aineistoksi muodostui pienryhmäkeskustelujen tulosten esittelyistä ja siihen liittyneistä yhteisistä keskusteluista syntynyt nauhoitettu ja litteroitu materiaali. Lisäksi kerättiin ryhmäkeskustelujen kirjalliset yhteenvedot jokaisesta annetusta aiheesta. Tutkija litteroi ja analysoi aineiston yksin. Kirjalliset tuotokset ja litteroidut keskustelut saivat analysoinnissa yhtä suuren painoarvon. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin tarkoitus on kasvattaa informaatioarvoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola – Suoranta 2008: 138- 143.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Havaintoyksiköksi muotoutui sisällöllinen ajatuskokonaisuus, joka voi olla yksittäinen sana, lauseen osa, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuuksia. (Tuomi – Sarajärvi 2004: 112). Aineistoa tarkasteltiin aluksi induktiivisesti, jolloin aineistoon tutustumisen myötä syntyi kokonaiskuva aineistossa esiintyneistä asioista. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni tässä opinnäytetyössä periaatteessa aineiston ehdoilla, vaikka tulkinta lähti liikkeelle tutkijan esiymmärryksestä. Ilman tutkijan esiymmärrystä käsiteltävästä aiheesta aineiston ryhmittely olisi ollut hankalaa, joten perehtyminen teoriaan auttoi aineiston jäsentämisessä. Teoria toimi tässä sisällönanalyysissä ohjaavana ja uusia ajatuksia herättävänä (Tuomi - Sarajärvi 2009: 97)

Teknisesti analyysi alkoi alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä, jossa aineistolta kysyttiin tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi ja samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistettiin luokiksi, alakategorioiksi Näin saadut alakategoriat yhdistettiin edelleen yläkategorioiksi, joille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109 – 113.) Aineistoa kertyi runsaasti, joten sisällönanalyysin esittäminen tulosten käsittelyn yhteydessä ei ole mahdollista. Opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 1) on esimerkki yhden pääluokan osalta jäsennyksen etenemisestä.

Tutkimusongelmat muuttuivat ja täsmentyivät aineiston analyysin aikana. Aineistosta lähdettiin etsimään vastauksia suunnitelman mukaisiin kysymyksiin. Tutkija havaitsi kuitenkin, että kysymykseen ”mitä yhteisöllinen asiantuntijuus on?” oli ollut ilmeisen vaikeaa vastata. Keskustelijat olivat sen vuoksi lähteneet pohtimaan tähän vastausta tekemisen kautta eli miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa. Tutkija päätyi siten yhdistämään nämä kaksi kysymystä ja kehittämiskysymykseksi muotoutui ”Miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa työyhteisössä?”. Samoin suunnitelman mukainen kysymys ”mitkä tekijät edistävät” ja ”miten yhteisöllistä asiantuntijuutta rakennetaan” tuottivat samantyyppisiä vastauksia, joten myös näiden kahden kysymyksen vastaukset yhdistyivät kysymyksen ”miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa” alle. Tutkimusongelmat saattavat muuttua ja täsmentyä prosessin aikana. Liian tiukka raja kysymyksenasettelussa suunnitteluvaiheessa voi jättää huomiotta kehitykselle ja tutkimuksen kiinnostavuudelle oleelliset seikat. (Huovinen – Rovio 2006: 96.)

Kehittämistyö tapahtui tutkijan omassa työyhteisössä, joten tutkijalla oli mahdollisuus keskustella tuloksista tutkimuksessa mukana olleiden kanssa ja varmistaa, että tulokset vastasivat heidän käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä eli yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Sisällönanalyysin jälkeen, kun aineiston osalta oli pääluokat määritelty tutkija esitti tulokset työyhteisölle kahden erillisen palautetilaisuuden avulla. Työyhteisöllä oli siten mahdollisuus kommentoida tutkimuksen tuloksia. Työyhteisöltä tulikin muutamia tarkentavia kommentteja tulosten osalta, jotka tutkija huomioi tulosten analysoinnissa. Tutkijan on varmistettava, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. (Kylmä – Juvakka 2007: 128.)

Seuraavassa kappaleessa esitellään työyhteisön keskustelujen analysoinnista saadut keskeiset tulokset. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään työyhteisön toimijoiden käsityksiä visioon liittyen ja toisessa kappaleessa käsityksiä siitä, mitä perustehtävän toteutuminen edellyttää. Kolmannessa kappaleessa tuodaan esille heidän ajatuksiaan siitä, miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan kuntoutusyksikössä rakentaa. Neljännessä kappaleessa tuodaan esille yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamista estäviä tekijöitä.

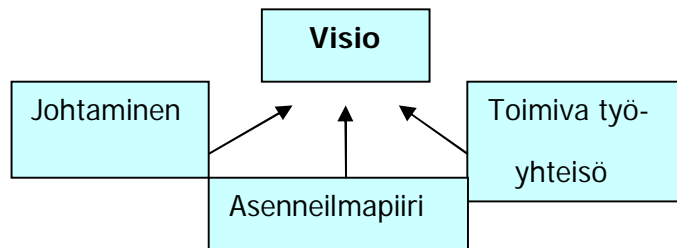
## 6 Yhteiskehittelyn tulokset

### 6.1 Työntekijöiden käsityksiä visiosta

Ensimmäisen kehittämistehtävän osalta työyhteisö pohti sitä, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä vision kannalta. Työyhteisöllä oli näiden tehtävien osalta taustamateriaalina organisaatioin ja kuntoutusyksikön nykyinen, vanha visio, perustehtävän osalta nykyinen toiminta-ajatus sekä kuntoutuksen näkökulman muutoksen ymmärtämistä ohjaamassa ICF –luokitus (Stakes: 2004).

Kuntoutusyksikön nykyistä visiota pidettiin liian juhlavana, maailmoja syleilevänä ja tekijälähtöisenä. Asiakas ei tarkastelun mukaan näkynyt lainkaan visiossa, joten asiakkaan asema haluttiin selvemmin näkyviin uudessa, tulevassa visiossa. Uudesta visiosta haluttiin myös konkreettisempi, ymmärrettävämpi, uudella tavalla ilmaistu ja enemmän oman näköinen. Visiossa tulisi välittyä tulevaisuutta ennakoiva, dynaaminen ja innovatiivinen näkemys. Taustalla on työyhteisön toimijoiden käsitys siitä, että toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan pitämällä osaaminen ajan tasalla ja omia toimintatapoja muuttamalla. Verkostojen näkymistä pidettiin erityisen tärkeänä, koska kuntoutus ymmärrettiin omaa ammattialaa laajempaan kokonaisuuteen. Kuntoutuksen osalta korostettiin moniammatillista yhteistyötä sekä yhteistyötä alueen eri kuntoutusta toteuttavien tahojen kesken.

Näiden yleisten pohdintojen jälkeen keskusteluissa paneuduttiin tarkemmin siihen, mitkä asiat ovat merkityksellisiä vision toteutumisen kannalta. Aineiston analyysissä pääluokiksi nousivat johtaminen, yleinen asenneilmapiiri ja toimiva työyhteisö (ks. kuvio 3). Näitä asioita ei käsitelty perustehtävästä keskusteltaessa. Vision yhteydessä puhuttiin myös yhteistyöstä, vaikuttavasta, näyttöön perustuvasta työtoiminnasta ja osaamisen kehittämisestä. Samoja asioita käsiteltiin kuitenkin perustehtävän pohdinnoissa, joten selkeyden vuoksi analyysissä yhdistettiin nämä asiat perustehtävän käsittelyyn.



Kuvio 3. Vision toteutumisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä

**Johtamisen** osalta organisaation tulisi tukea asiantuntijuuden kehittymistä ja jakamista osallistamalla henkilöstöä enemmän koko organisaation kehittämiseen. Organisaation johdolta toivottiin nykyistä enemmän työntekijöiden kannustamista uuden luomiseen ja innovatiivisuuteen. Ennen kaikkea toivottiin johdon tuovan aktiivisemmin esille näkemystä siitä, mitä organisaatiossa tulee tulevaisuudessa tapahtumaan, mihin ollaan organisaationa menossa. Keskustelijat toivoivat kaikille tietoa organisaation visiosta, tulevaisuuden näkymistä ja esim. taloustilanteesta. Erilaisten yhteisten tilanteiden koettiin auttavan kokonaisuuden hahmottamisessa, kun näihin tilanteisiin liittyy avoin ja keskusteleva ilmapiiri johdon ja työntekijöiden välillä.

Työyhteisön **yleisen asenneilmapiirin** osalta toivottiin positiivisuutta, jonka ajateltiin näkyvän positiivisena asennoitumisen työhön, tyytyväisyytenä ja työn mielekkääksi kokemisena. Tähän liittyen peräänkuulutettiin arjen perustyn sietämistä, oman työn arvostamista ja yleisesti ylpeyttä omassa yksikössä tehtävästä työstä.

Työyhteisön keskusteluissa korostui **työyhteisön toimivuuden** merkitys vision toteutumisen kannalta. Työyhteisön toimivuutta haluttiin parantaa, ja sujuvuuden nähtiin heijastuvan myös potilastyöhön. Asiallinen ja avoin vuorovaikutus koettiin keskeiseksi toimivan työyhteisön rakentajaksi. Käyttäytyminen työyhteisössä nousi myös esille ja työtovereiden kesken toivottiin asiallista ja inhimillistä keskinäistä kohtelua. Keskinäiseen kanssakäymiseen liittyy oleellisesti myös keskustelu ja dialogisuus. Keskustelukulttuurin toivottiin olevan avointa, vuorovaikutuksellista ja neuvottelevaa. Työyhteisössä tulisi lisäksi olla monensuuntaista viestintää sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Konfliktitilanteiden käsittely nähtiin tärkeänä työyhteisön toimivuutta lisäävänä tekijänä. Avoimuutta uusille haasteille pidettiin tärkeänä ja toivottiin, että työyhteisössä

pystytään kehittämään uusia toimintamalleja vanhojen tilalle. Työtoiminta kuntoutusyksikössä rakentuu tiimien varaan ja tiimien toiminnan osalta nähtiin kaikkien sitoutuminen tiimityöhön oleellisen tärkeänä.

Kollegiaaliseen tuen merkitystä korostettiin. Työtovereilta toivottiin tukea omalle toiminnalle sekä rakentavaa palautetta. Myös palautteen vastaanottamiseen toivottiin osattavan suhtautua rakentavasti.

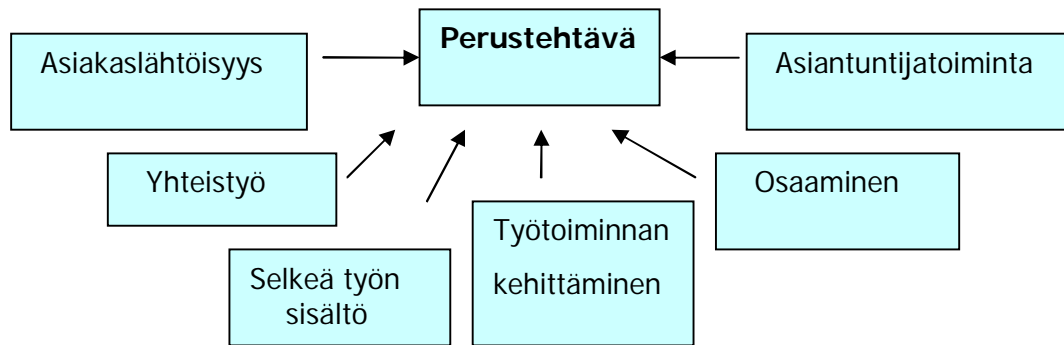
Erilaisuuden arvostaminen nousi myös keskeiseksi tekijäksi työyhteisön pohtiessa työyhteisön toimivuutta. Erilaisuuden arvostaminen näyttäytyy keskustelujen perusteella suvaitsevaisuutena, jonka tulisi ilmetä työyhteisössä erilaisuuden hyväksymisenä sekä erilaisuuden hyödyntämisenä. Jokaisen tulisi saada tehdä työtään oman persoonansa kautta ja työt tulisi myös pyrkiä järjestämään siten, että jokaisen persoonallisuus sopii työn luonteeseen. Erilaisuuden arvostaminen näkyy myös siinä, että eri vaiheessa olevia osajia arvostetaan ja tuetaan. Tähän liittyen uudesta työntekijästä tehdään osa työyhteisöä, hänet otetaan aktiivisesti työyhteisön jäseneksi mm. siten, että kaikki perehdyttävät uutta työntekijää, eivät vain ne, joiden työpariksi uusi työntekijä tulee.

Yhteiset pelisäännöt luovat rakenteita työyhteisön toimivuudelle. Keskusteluissa tuotiin esille yhteisten pelisääntöjen tarve siten, että ne koskevat kaikkia tasa-arvoisesti ja ovat kaikkien tiedossa.

## 6.2 Työntekijöiden käsityksiä perustehtävästä

Perustehtävän osalta yhteinen selkeä käsitys oli, että kuntoutus on osa erikoissairaanhoidon kokonaisuutta. Tästä johtuen se on pitkälti akuuttitoimintaa ja palveluita, joita ei ole alueella muualla saatavilla. Potilaan hyvä hoito ja kuntoutuminen erikoissairaanhoidossa edellyttävät moniammatillista yhteistyötä.

Perustehtävän toteutumisen kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi nousivat asiakaslähtöisyys, yhteistyö, selkeä työn sisältö, mahdollisuus työtoiminnan kehittämiseen, osaaminen ja asiantuntijana toimiminen (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Perustehtävän toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Tärkeimmäksi perustehtävää ohjaavaksi tekijäksi nousi **asiakslähtöisyys**. Kaiken toiminnan tulee perustua asiakkaan tarpeisiin. Nykyisissä toimintavoissa asiakkaan nähtiin kuitenkin olevan edelleen terapian kohteena. Asiakkaan osallisuuden tulisi koskea terapian suunnittelua, tavoitteiden asettelua, toteutusta sekä arviointia. Oleellisen tärkeää kuntoutusta suunniteltaessa on asiakkaan omien voimavarojen huomiointi sekä monien erilaisten, kuntoutusta tukevien mahdollisuuksien huomiointi asiakkaan lähiympäristössä. Asiakkaan sitoutumista lisäävänä tekijänä nähtiin omaisten ja muun tukiverkoston mukanaolo kuntoutusprosessissa. Keskusteluissa tuotiin esille, että lasten osalta tukiverkot yleensä ymmärretään omaa perhepiiriä laajempaan kokonaisuuteen. Aikuisten osalta usein unohdetaan muu lähiympäristö, esim. yksinäisellä ihmisellä lähihenkilö voi olla vaikka kuljettaja tai saattaja. Erityisesti kuntoutumista edistävänä nähtiin osallisuutta tukevan ympäristön rakentaminen. Sairaalassa tähän joudutaan erityisesti kiinnittämään huomioita, koska sairaalaympäristö ei luonnostaan tue potilaan omaa aktiivisuutta.

Kaikkien asiantuntijoiden tulisi moniammatillisesti tukea asiakkaan osallisuutta sairaalassa. Tämän vuoksi on tärkeää yhteistyössä eri asiantuntijoiden kesken yhteisten toimintakäytäntöjen luominen potilaan hoito- ja kuntoutusketjussa.

Keskustelujen perusteella perustehtävän toteutuminen edellyttää monenlaista **yhteistyötä** useiden eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakkaaseen liittyvä toimiva yhteistyö palveluketjun eri toimijoiden välillä nousi keskeisesti esille. Yhteistyö on tärkeää oman työyhteisön lisäksi sekä organisaation sisällä että yli organisaatorajojen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Kontaktien näiden toimijoiden

kesken tulisi toimia sujuvasti, esimerkiksi potilaiden jatkokuntoutuksia järjestettäessä. Erityisen tärkeänä, tosin pitkälti käyttämättömänä voimavarana ja yhteistyökumppanina nähtiin potilaan lähiverkosto sekä kolmannen sektorin toimijat. Verkostoitumista ja yhteistyötä näiden tahojen kanssa tulisi kehittää potilaan kuntoutumisen tukemiseksi.

Työyhteisön toimijat toivat esille halunsa toimia moniammatillisesti ja näkevät tiedon ja osaamisen jakamisen eri tahojen kesken tärkeänä. Tämän toteutuminen edellyttää kuitenkin eri erikoisalojen ja eri organisaatioiden välisten kynnysten madaltumista. Monien eri yhteistyötahojen kanssa työskentely koettiin myös aikaisempaa haastavammaksi. Rajapinnoilla toimittaessa työtä tehdään osittain päällekkäin, jolloin oman työn rajaaminen ja muiden töiden tunteminen nähtiin tärkeänä. Yhteistyön osalta kuntoutuksen toimijoiden tehtäviin kuuluu myös usein yhteistyön koordinoitua ja kehittämistä organisaation sisällä eri ammattiryhmien välillä.

**Työn selkää sisältöä** pidettiin oleellisen tärkeänä. Työn sisältö nähtiin monipuolisena ja se oli riippuvaista eri erikoisaloista. Työn sisältö nähtiin mm. arviointina, suunnitteluna, kuntoutuksen toteuttamisena eri erikoisaloilla, moniongelmaisten kuntoutuksena, ohjauksena ja neuvontana, apuvälinetoimintana ja kuntoutussuunnitelman laatimiseen osallistumisena. Tärkeänä pidettiin sitä, että kuntoutus on näyttöön perustuvaa ja vaikuttavaa. Tämä on mahdollista, kun työtä tehdään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ja käytännön toiminnassa hyödynnetään tutkittua tietoa. Terapian painopistealueet tulisi määrittää vaikuttavuustiedon perusteella. Selkeiden toimintamallien avulla pystytään ylipäätään toimimaan tehokkaasti ja järkevästi.

**Työtoiminnan kehittämistä** pidettiin tärkeänä osana perustehtävää. Toiminnan suunnittelun osalta korostettiin yhteistä suunnittelua, mm. siitä miten työssä määritellään painopistealueet ja mihin resursseja siten suunnataan. Työmenetelmien kehittämisen osalta oman työyhteisön erilaiset yhteiset kehittämishankkeet, esimerkiksi kirjaamisen kehittäminen koettiin tärkeiksi. Sen lisäksi haluttiin kehittää yhteisiä toimintakäytäntöjä ja yhteistä työtettä moniammatillisesti organisaation sisällä eri ammattiryhmien kanssa.



Perustehtävän toteutuminen edellyttää keskustelujen pohjalta **osaamisen** kehittämistä. Korkea osaamisen laatu saavutetaan suunnitelmallisella, jatkuvalla ammatillisella kouluttautumisella ja tieto-taidon päivittämisellä. Kouluttautumisen tulisi olla eri tavoin toteutettua, esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten koulutusten avulla. Sisäiset koulutukset nähtiin monikerroksisena mahdollisuutena työyhteisön oman tiedonrakentamisen osalta. Kouluttautumisen tulisi perustua asiakasryhmien erilaisiin tarpeisiin sekä yksikön tarpeisiin. Ammattitaidon kehittymisen nähtiin lisäävän oman työn hallinnan tunnetta. Tähän liittyen toivottiin osaamisen eri vaiheessa olevien työntekijän arvostamista ja heidän näkemistään voimavarana.

Työyhteisössä todettiin olevan paljon tietoa, jonka jakamista tulisi kehittää. Tiedon jakamisen osalta nähtiin erityisesti yksilöiden hiljaisen tiedon, käytännön kokemuksen ja uuden teorian tiedon yhdistäminen merkitykselliseksi. Hiljaisen tiedon jakamisen työyhteisössä nähtiin syventävän, rikastavan ja lisäävän yhteistä osaamista. Tiedon ja osaamisen jakamisen nähtiin helpottavan tiimirajojen yli siirtymistä mm. sijaistamistilanteissa.

**Asiantuntijana toimiminen** koettiin osaksi perustehtävää. Kuntoutuksen asiantuntijuus näkyy organisaation sisällä siten, että kuntoutuksen toimijoita konsultoidaan kuntoutuksen asiantuntijoina talon eri erikoisaloilta esim. moniammatillisten tiimien kokoontuessa. Kuntoutuksen toimijoiden tulee siten pystyä vastaamaan eri erikoisalojen potilaiden moninaisiin palvelutarpeisiin mm. järjestämällä potilaiden kuntoutusketjujen jatkuvuus ja kehittämällä eri erikoisalojen potilaiden kuntoutusta. Asiantuntijuus näkyy organisaation ulkopuolella siten, että toimitaan alueellisena kouluttajana tai toimitaan alueellisena kehittäjänä. Kehittämisen osalta nähtiin keskeisenä potilaan kuntoutuspolkujen alueellinen kehittäminen. Potilaan kuntoutuminen sujuu laadukkaasti kuntoutumisprosessin eri vaiheissa, kun yhteisiä käytäntöjä luodaan alueellisesti

### 6.3 Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen

Alkuperäisen suunnitelman mukaisen kysymykseen ”mitä yhteisöllinen asiantuntijuus on kuntoutusyksikössä” pohtiminen oli vaikeaa. Kysymystä lähestyttiin keskusteluissa siten pohtimalla ”miten yhteisöllinen asiantuntijuus rakentuu”. Keskustelujen

yhteydessä pohdittiin mitä ylipäättään on asiantuntijuus erikoissairaanhoidossa? Asiantuntijuuden määrittelyä kaivattiin mm. sen osalta miten erikoissairaanhoidon asiantuntijuus eroaa perusterveydenhuollon asiantuntijuudesta? Mitä on asiantuntijuuden taso poliklinikalla eli haluttiin määrittelyä siitä, mitä erityisasiantuntijuutta erikoissairaanhoidon kuntoutuksessa on verrattuna muihin?

Keskusteluissa tuli esille kuitenkin muutamia yleisellä tasolla olevia ajatuksia asiantuntijuudesta. Kuntoutusyksikön toimijoiden tulisi olla ylpeitä työstään ja oman osaamisen tunnistamista pidettiin tärkeänä. Yksikössä todettiin olevan paljon kokemusta, taitoa ja osaamista. Itsensä kehumista pidettiin sallittuna, ja profiilin nostoa asiantuntijuuteen liittyen toivottiin. Asiantuntijuuden tulisi välittyä sekä oman yksikön että oman organisaation ulkopuolelle. Keskusteluissa todettiin kuitenkin, että kuntoutuksen osaamista ei tunneta riittävästi organisaation sisällä. Omaan osaamista ja tieto- taitoa ei osata korostaa eikä tuoda esille. Tästä syystä oman osaamisen markkinointiin tulisi kiinnittää huomiota. Organisaatoin ulkopuolelle asiantuntijuus välittyy esimerkiksi osallistumalla valtakunnallisiin projekteihin, joissa voidaan markkinoida omaa organisaatiota.

Osallistumisen organisaation kehittämiseen nähtiin tukevan asiantuntijuuden kehittymistä. Tämä voi toteutua mm. yhdistymällä talon projekteihin ja koulutuksellisiin tapahtumiin sekä ylipäättään verkostoitumalla organisaation sisällä. Tällainen yhdistyminen auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Kokonaisuuden hahmottaminen nähtiin tärkeänä yhteisöllisyyttä sekä asiantuntijuutta kehittävänä tekijänä. Keskusteluissa todettiin että *"huippuosaajaksi kehittyy tietämällä mitä muualla tapahtuu"*. Toisaalta koettiin, että mahdollisuus keskittyä omaan työhön antoi aikaa työn ja asiantuntijuuden kehittämiseksi.

Asiantuntijuutta koskevien yleisten pohdintojen jälkeen keskusteluissa pohdittiin tarkemmin kysymystä "miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa kuntoutusyksikössä?". Tämän kysymyksen osalta pääluokiksi muodostuivat sisäiset oppimistilanteet, toisen työn tunteminen, tiimien välinen yhteistyö, uusien ja vanhojen työntekijöiden välinen yhteistyö, positiivinen työilmapiiri, positiivinen asenne uudistumiselle, yhteiset pelisäännöt työyhteisössä ja suunnitelmallinen perehdytys (ks. taulukko 3)

Taulukko 3. Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumista kuvaavat pääluokat

<ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäiset oppimistilanteet</li> <li>• toisen työn tunteminen</li> <li>• yhteiset työtilat</li> <li>• tiimien välinen yhteistyö</li> <li>• uusien ja kokeneiden työntekijöiden välinen yhteistyö</li> <li>• positiivinen työilmapiiri</li> <li>• positiivinen asenne uudistumiselle</li> <li>• suunnitelmallinen perehdytys</li> </ul>
---

Työyksikön **sisäisiä oppimistilanteita** löytyi keskustelujen perusteella runsaasti. Koulutuspalautteiden merkityksestä keskusteltiin paljon. Ne nähtiin mahdollisuutena saada tietoa kuntoutuksesta laajemminkin, vaikka aiheet eivät aina suoranaisesti koskettaneetkaan omaa työaluetta. Koulutuspalautteiden todettiin toimivan monella eri tasolla. Osalle työntekijöistä ne tukevat kokonaisuuden hahmottamista, osalle ne tuovat juuri sitä tietoa ja taitoa, jota omalla työalueella tarvitaan. Yhteiset koulutuspalautteet mahdollistavat keskustelujen myötä aiheiden syvällisemmän käsittelyn työyhteisössä. Sekä sisäisiä että ulkoisia koulutustilaisuuksia tulisi organisoida eri tavoin, niin että ne tukevat työyhteisön yhteistä tiedonmuodostusta. Yhteiset omassa työyhteisössä suunnitellut koulutukset ja kehittämistehtävät, esim. meneillään oleva kirjaamisen kehittäminen, ovat opettaneet tuntemaan toisten työn sisältöä.

Parityöskentely nähtiin tärkeäksi ja keskusteluissa todettiin, että työntekijöiden pitäisi enemmän vaan tehdä yhdessä työtä, jolloin näissä tilanteissa tulisi luonnostaan jaettua tietoa ja osaamista. Käytännön työtilanteissa työtoverin kanssa yhdessä pohtien ja keskustellen on mahdollisuus oppia uusia asioita tai saada vahvistusta ja palautetta omalle osaamiselle. Yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymisen kannalta merkitykselliseksi koettiin myös moniammatillisten työparien toiminta, esim. toimintaterapeuttien ja fysioterapeuttien kesken.

Oppimistilanteisiin kuuluu oleellisena tekijänä myös opiskelijoiden ohjaus. Opiskelijoiden ohjauksen nähtiin tuottavan hyvää tietoa omasta toiminnasta. Opiskelija kyseenalaistaa ja kysyy, jolloin omaa toimintaa joutuu miettimään perusteellisemmin ja perustellummin.

Konkreettisina oppimistilanteina nostettiin esille case - tapausten käsittely. Niiden avulla saadaan erilaisia näkemyksiä esille potilaan kuntoutukseen liittyvissä tilanteista. Samoin yhteisesti työyksikön toimintaan liittyvien käytäntöjen todettiin levittävän asiantuntijuutta. Tällaisen toiminnan myötä lisääntyy tietoisuus siitä, miten muissa tiimeissä asioita hoidetaan.

Työkierto herätti paljon keskustelua. Positiivisessa mielessä se nähtiin mahdollisuutena oman työnkuvan laajentamiseen, mahdollisuutena oma osaamisen laajentamiseen ja oman itsensä kehittämiseen. Keskusteluissa tuli esille, että työkierto voi tarjota tukea eri ammatillisessa vaiheessa olevien työntekijöiden kehittymiselle, siten että luodaan erilaisia uranäkymiä ja erilaisia työtehtäviä ja kokonaisuuksia. Käytännössä esim. tulisi tukea mahdollisuutta osallistua organisaation erilaisiin projekteihin. Työkierto nähtiin avaintekijänä huippuosaajaksi kehittymisessä, kun kokemusta yhdistetään uuteen tietoon ja saadaan samalla työtehtävää muutettua ja laajennettua. Lisäksi todettiin, että työkierto edistää yhteisöllisyyttä.

Toisaalta työkierto koettiin kauhuskenaariona, jos kaikki velvoitettaisiin siihen pakolla. Tämän näkökulman mukaan työkierto on asiantuntijuutta halveeraavaa, oman osaamisen liiallista pirstaloimista. Työkierron taustalla tulee olla oma halu kehittää itseään, sen tulee olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa, pakkokierroilla ei saada ketään motivoitua työn tekemiseen.

Keskusteluissa tuotiin esille, että työyhteisössä ja työntekijöillä on paljon tietoa, jota pitäisi jakaa muille. Näin esimerkiksi työnteko yli tiimirajojen olisi helpompaa. Kun hiljainen tieto siirtyy muille, siitä tulee tavallaan julkista tietoa, joka sitten siirtyy rutiiniksi osaajien välillä. Esimerkiksi sisäiset koulutusten avulla ja henkilökohtaisten kokemusten jakamisella avoimesti voidaan auttaa toisia vastaavassa tilanteessa olevia työtovereita.

Osaamista ja yhteisöllistä asiantuntijuutta ajateltiin myös voitavan kehittää toiminnan reflektoinnin avulla. Toimintaa tulisi pohtia ja reflektoida niin, että virheistä opitaan ja onnistuneista tilanteista saadaan positiivisen palautetta. Tehdyn pohtiminen eli missä onnistuttiin ja missä olisi vielä haasteita, tulisi ottaa työyhteisön kehittymisen voimavaraksi.

Työyhteisön yhteiset keskustelumahdollisuudet nousivat yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisen välineiksi. Avoin työyhteisön ilmapiiri tukee avointa keskustelua ja uskallusta kysyä työtovereilta. Tärkeitä ovat myös epäviralliset kahvipöytä- ja ruokalakeskustelut.

**Toisen työn tuntemisen** nähtiin kehittävän yhteisöllistä asiantuntijuutta. Toisten erikoisosaamista osataan hyödyntää työyhteisössä, kun tunnetaan toisten työnkuvat ja osaaminen. Toisen työn tunteminen onnistuu parhaiten, kun ollaan kiinnostuneita samasta, yhteisestä erikoisalasta omassa yksikössä. Toisen työn tuntemiseen liittyy läheisesti myös toive yhteisistä tiloista. Kun työntekijät ovat yhteisissä tiloissa, on yhteistyö helpompaa, tieto toisten toiminnasta lisääntyy ja kuntoutuksen kokonaisuuden hahmottaminen kehittyy.

**Tiimien välistä toimivaa yhteistyötä** pidettiin tärkeänä. Tiimien välisen osaamisen jakamisen tulisi olla suunnitelmallisempaa ja siihen tulisi järjestää aikaa. Keskusteluissa käsiteltiin myös tiimien välisiä toimintatapoja. Tiimien tulisi antaa apua myös tiimirajojen ulkopuolelle. Avun antamisen osalta todettiin, että kun apua annetaan toiselle tiimille, niin sitä on myös otettava vastaan.

**Uusien ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyö** koettiin yhteisöllistä asiantuntijuutta edistävänä tekijänä. Työyhteisössä tulisi osata hyödyntää uusien työntekijöiden toimintatapojen kyseenalaistamista. Uusien työntekijöiden tieto ja erilaiset näkökulmat tuovat uutta ajattelua kokeneille työntekijöille. Kokeneiden työntekijöiden tulisi osata ottaa vastaan myös uusien työntekijöiden tuomaa uutta tietoa ja myös muuttaa omia toimintatapojaan sen avulla. Tämä edellyttää hierarkisten rajojen rikkomista uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä niin, että uudet työntekijät uskaltavat esittää mielipiteitään.

Uuden ja kokeneemman työntekijöiden yhdessä työskentely nähtiin molemminpuolisena oppimisena, vertaisarviointina ja mahdollisuutena pohtia työn sisältöjä. Uuteen asiaan perehtyminen kokeneemman tuella ja molemminpuolinen tiedon jakaminen keskustelun avulla voi tuoda uusia ideoita ja kehittämistarpeita. Nämä tekijät liittyvät myös mentorointiin, joka tuotiin esille yhteisöllistä asiantuntijuutta rakentavana tekijänä.

Työilmapiirin nousi myös yhdeksi keskeiseksi yhteisöllisyyden asiantuntijuuden tekijäksi. **Positiivisen työilmapiiri** osalta esille nostettiin työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeys. Vuorovaikutustaitojen, asenteiden ja ideologioiden todettiin heijastuvan kaikkeen toimintaan työyhteisössä. Positiivista työilmapiiriä rakennetaan myös palautteen avulla. Työntekijöiden tulee osata antaa palautetta sekä tulee osata ottaa vastaan palautetta. Positiiviseen ilmapiiriin vaikuttaa myös erilaisuuden hyväksyminen, se miten työyhteisössä asennoidutaan toinen toisiinsa. Työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, ja toivottiin työntekijöiden hyväksyvän toisensa omina persooninaan. Kaikki kuitenkin pyrkivät tekemään oman työnsä hyvin omalla tavallaan. Yhteiset pelisäännöt työyhteisössä nähtiin osana positiivista työilmapiiriä. Yhteiset pelisäännöt muodostavat perustan yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumiselle. Keskusteluissa tuotiin esille, että kaikkien tulee tietää työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Sääntöjen tulee olla tasa-arvoisesti kaikille samanlaiset. Esimerkkinä tasa-arvoisuuden toteutumattomuudesta tuotiin esille ajatus siitä, että vanhat tekevät mitä huvittaa ja nuoret yrittävät pysyä toiminnassa mukana.

**Positiivinen asenne uudistumiselle** nähtiin yhtenä yhteisöllistä asiantuntijuutta rakentavana tekijänä. Se näkyy mm. uteliaisuutena ja ennakkoluulottomuutena. Keskusteluissa todettiin, että kuntoutusyksikössä on vahvaa myönteistä, ennakkoluulotonta asennetta ja positiivista uteliaisuutta. Innovatiivisuuden nähtiin mahdollistuvan, kun uusille ajatuksille annetaan aikaa ja kyseenalaistetaan omaa asennetta uusia asioita kohtaan. Kiirekin nähtiin asennekysymyksenä ja todettiin, että uusia ideoita ja keskustelutilaisuuksia ei tulisi tyrmätä kiireen nimissä, vaan niiden käsittelylle tulee sopia uusi, parempi aika.

**Suunnitelmallinen perehdytys** nousi tärkeäksi tekijäksi yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumisessa. Perehdyttämisen osalta mietittiin ensinnäkin sitä, mikä on riittävää perehdytystä. Ajoittain esille tulevan riittämättömyyden tunteen todettiin kuluttavan voimavaroja. Riittävyys/riittämättömyyden tunteen todettiin riippuvan työntekijän omasta kokemuksesta. Esille tuotiin kokemus ajoittaisesta puoskaroinnin tunteesta, kun ei tiedä tekeekö kaiken tarpeellisen, ja kun ei vielä tiedä kokonaisuutta tarpeeksi laajasti. Olenko osannut huomioida kaikki mahdolliset, olenko minä tehnyt oikein? Toisaalta todettiin, että on pärjätty hyvin, vaikka perehdytys ei ole niin tarkkaa ollutkaan, ja että riittämättömyyden tunne tulee aina välillä kaikille. Perehtymiselle sekä perehdyttämiselle toivottiin aikaa. Perehtymisen todettiin olevan

pitkä prosessi ja kokonaisuuden hahmottaminen kehittyy pikkuhiljaa, ajan kanssa. Perehdyttämisen tulisi olla säännöllistä ja suunnitelmallista ja jokaiselle pitäisi antaa mahdollisuus lähteä omasta tasostaan liikkeelle sekä perehtyä ja kehittyä pikkuhiljaa.

Käytännön konkreettisten asioiden perehdyttäminen nähtiin helppona asiana. Työn kokonaisuuden hallinnan ja oppimisen osalta todettiin, että pitäisi tehdä paljon työtä yhdessä ja yhdessä työskennellen jakaa sisäistä, hiljaista tietoa. Osaamisen tason määrittelyn nähtiin auttavan työn hallinnan tunteen kehittymisessä. Työyhteisössä tulisi sopia kriteeristö riittävästä osaamisesta. Osaamisella tulisi olla perustaso, joka riittää uutta työtä aloittelevalle. Osaamisen tason määrittely helpottaisi työskentelyä ja avun antamista oman työalueen ulkopuolelle. Se antaa myös pohjaa uuden oppimiselle ja lisää perehtymisen ja oppimisen myötä työntekijän itsearvostusta.

Perehdyttämiseen liitettiin tärkeänä näkökulmana asiakaslähtöisyys. Palvelujen ostajat sairaalassa odottavat terapeuttien taholta tasalaatuista osaamista asiakkailleen. Kuntoutusyksikön työntekijät olivat myös itse sitä mieltä, että terapeuttien työn sisältö pitäisi olla suunnilleen samanlaista niin, että potilaat saisivat tasalaatuista kuntoutusta. Palveluja ostavat osastot eivät kuitenkaan välttämättä osaa ajatella, että uudella, aloittelevalla terapeutilla ei ole edellisen terapeutin osaamista. Työntekijöiden osaaminen on väistämättä erilaista riippuen mm. kokemuksesta. Edellä mainittu osaamisen tason määrittely nähtiin yhtenä keinona viestittää palveluja ostaville erikoisaloille terapeuttien osaamisen tasosta. Lisäksi todettiin, että jos erikoisosaamista tarvitaan, niin siihen pitää saada koulutusta

Yhteisten perehdytyskäytäntöjen koettiin auttavan yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymistä. Yhteisten, perusasioiden osalta erikoisaloittain kirjattujen käytäntöjen koettiin helpottavan perehtymistä ja työntetoa, mutta kirjallinen ohjeistus ei riitä pelkästään. Kollegiaalinen tuki nähtiin äärimmäisen tärkeänä. Kirjaamista onkin osittain tehty ja kirjattujen kuvausten todettiin auttavat uutta työntekijää kokonaisuuden hahmottamisessa.

#### 6.4 Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamista estäviä tekijöitä

Neljannen kehittämiskysymyksen osalta kuntoutusyksikön työntekijät pohtivat yhteisöllistä asiantuntijuutta estäviä tekijöitä oman yksikön osalta. Keskusteluissa tuotiin alkuun esille koko organisaation merkitys näiden tekijöiden muodostumisessa. Organisaation toimintatapoihin suhtauduttiin kriittisesti. Organisaation vision, mission ja arvojen nähtiin olevan ristiriidassa käytännön todellisen johtamisen suhteen. Työntekijät kokevat, että työntekijöille ei kerrota mitä organisaatiossa tapahtuu. Tämä vaikeuttaa oman työtoiminnan suunnittelua, kun ei tiedetä koko organisaation tilanteesta. Yhtenä syynä tähän nähtiin organisaatiotason keskustelukulttuurin puuttumisen.

Kuntoutusyksikön omaa toimintaa pohdittaessa nousivat keskustelujen analyysin perusteella yhteisöllistä asiantuntijuutta estäviksi seuraavat pääluokat: osaamisen vähättely, vähäiset keskustelutilaisuudet, vision ja perustehtävän epäselvyys, tiimien puutteellinen yhteistyö, suorituskeskeisyys, negatiivinen työilmapiiri, negatiivinen asennoituminen uuden oppimiseen, kiire ja paineet työssä, toimimaton perehdytys sekä toiminta fyysisesti eri työpisteissä (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumisen estämistä kuvaavat pääluokat

<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen vähättely</li> <li>• vähäiset keskustelutilaisuudet</li> <li>• kiire ja paineet työssä</li> <li>• toiminta fyysisesti eri työpisteissä</li> <li>• vision ja perustehtävän epäselvyys</li> <li>• tiimien puutteellinen yhteistyö</li> <li>• suorituskeskeisyys</li> <li>• negatiivinen työilmapiiri</li> <li>• negatiivinen asennoituminen uuden oppimiseen</li> <li>• toimimaton perehdytys</li> </ul>
---

**Osaamisen vähättely** nostettiin keskusteluissa yhteisöllistä asiantuntijuutta estäväksi tekijäksi. Osaamisen vähättely liittyi sekä oman ammattitaidon epäilyyn että toisten osaamisen vähättelyyn. Tähän osaamisen vähättelyyn lähdettiin myös pohtimaan syitä ja todettiin, että osaamista ei arvosteta mm. sen vuoksi, ettei ole vertailupohjaa omalle osaamiselle. Ei tiedetä mitä toiset tekevät. Työyhteisössä pitäisi olla enemmän



uteliaisuutta uusiin ihmisiin ja enemmän uteliaisuutta toisten työskentelyyn. Ihmisillä on paljon hiljaista tietoa. Kun se saadaan näkyväksi, niin samalla poistetaan epäilyä toisten osaamisesta. Lisäksi keskustelijat toivat esille, että työntekijöiden osaamista ei nähdä ja hyödynnetä työyhteisössä voimavarana.

Työyhteisön **keskustelumahdollisuudet** nähtiin **vähäisinä**. Keskusteluissa tuotiin esille, että monet näkökulmat jäävät kuulematta, kun ei ole yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Kuntoutusyksikön kaikkien ammattiryhmien yhteinen osastopalaveri nähtiin tällä hetkellä ainoana yhteisenä keskustelutilaisuutena. Se osalta toivottiin suunnitelmallisuutta, niin että osastopalaveria pystyttäisiin hyödyntämään keskusteluun, päätösten tekemiseen ja yhteiseen tiedon jakamiseen. Työstä johtuvan **kiireen ja paineen** vuoksi koettiin, ette työyhteisössä ole aikaa vuorovaikutukselle ja keskusteluille. Vuorovaikutuksen ja keskustelun todettiin vaativan aikaa. Varsinkin luovaa pohdintaa vaativien asioiden yhdessä miettiminen vaatii vähän enemmän aikaa. Myös **toiminta fyysisesti eri työpisteissä** haittaa sujuvaa yhteistyötä.

**Visio ja perustehtävän epäselvyys** koettiin yhteisöllistä asiantuntijuutta estävinä tekijöinä. Näiden osalta todettiin, että kuntoutusyksiköllä ei ole uutta ajanmukaista visiota eikä työntekijöillä ole kaikilta osin selvää käsitystä perustehtävästä. Vision epäselvyyteen vaikuttivat sairaanhoitopiirissä meneillään olevat muutokset. Perustehtävän epäselvyys korostui erityisesti poliklinikkatyössä. Palveluja ostavat erikoisalat pyytävät kuntoutukselta palveluja, joita kuntoutuksen näkökulmasta ei välttämättä katsota erikoissairaanhoitoon kuuluvaksi.

**Tiimien puutteellinen yhteistyö** estää yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumista. Yhteistyötä haittaavista tekijöistä tuotiin esille osaamisen jakamisen toimimattomuus sekä tiimien sisällä että eri tiimien välillä. Myös avun antaminen tiimien kesken todettiin puutteelliseksi.

**Suorituskeskeisyys** koettiin estävänä tekijänä. Työntekijät toivat esille, että ihmisillä olisi ideoita ja he haluaisivat niitä toteuttaa, mutta kun suoritteita pitää olla, niin ei ole aikaa ehkä pysähtyä. *"Jos on suorituskeskeinen työ, niin tehdään ja tehdään vaan työtä, eikä mietitä mitä tehdään; tuliko siitä hyvä vai huono, susi vai onnistunut".*

**Negatiivinen työilmapiirin** osalta tuotiin esille käsitys, että kaikki eivät näe yhteisöllisyyttä välttämättä tavoittelemisen arvoisena asiana, eivätkä siten sitoudu työyhteisön yhteisiin asioihin ja yhteistoimintaan. Tämän osalta tuotiin esille, että vuorovaikutustaidot kuntoutusyksikössä eivät ehkä ole ihan kiitettäviä. Nämä huonot vuorovaikutustaidot vaikuttavat moniin asioihin huonontavasti. Terve kommunikointi ja asioista keskustelu ja asioiden kehittäminen eivät johda mihinkään, kun ei lähdetä keskustelemaan asiallisesti, ei aina vastata kysymyksiin, eikä edes yritetä puhua asioista. Työkavereiden kannustus koettiin aika vähäiseksi ja todettiin, että palautteen ja kannustamista täytyy kovasti harjoitella. Työilmapiiriä heikentävänä pidettiin myös sitä, että jäädään herkästi vellomaan negatiivisiin asioihin.

Työyhteisössä todettiin olevan myös **negatiivista asennoitumista uuden oppimiseen**. Osittain tähän nähtiin syynä jokaisen oma mahdollinen kielteinen asenne uuden oppimiseen. Halutaan pitää kiinni omista vanhoista toimintatavoista eikä olla kiinnostuneita oman työalueen ulkopuolisista asioista. Ennakkoluuloisuus uusia asioita kohtaa työyhteisössä ilmenee mm. uusien ideoiden tyrmäämisenä. Kun joku tuo uuden idean, niin siitä ei lähdetä välttämättä edes keskustelemaan, jolloin luovaa keskustelua ei ylipäätään synny.

**Toimimattoman perehdytyksen** osalta tuotiin esille, että kuntoutusyksikössä ei ole kaikilta osin konkreettisia perehdytysohjeita, eikä perehdytys toimi kaikkien ammattiryhmien kohdalla. Erityisongelmana tuotiin esille yksintyöskentelevien terapeuttien perehtyminen ja perehdyttäminen. Esimerkiksi kuntoutusohjaajat tekevät työtään yksin omalla osaamisalueellaan. Sekä kuntoutusohjaajilla että toimintaterapeuteilla oli kokemus tilanteesta, jossa he kokivat jääneensä täysin yksin aloittaessaan työt omalla työalueellaan. He kokivat, että he joutuivat selvittämään ja luomaan oman työnkuvansa itse, koska perehdytys oli jäänyt kesken tai perehdyttäjää ei ollut. Myös mentoroinnin kulttuurin puute nähtiin osana toimimatonta perehdytystä

## 6.5 Yhteenveto yhteisölliseen asiantuntijuuden perusteista kuntoutusyksikössä

Asiakas ei tarkastelun mukaan näkynyt lainkaan nykyisessä visiossa, joten asiakkaan asema haluttiin selvemmin näkyviin uudessa, tulevassa visiossa. Vision toteutumisen

kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi nousivat johtaminen, kuntoutusyksikön yleinen asenneilmapiiri ja työyhteisön toimivuus. Avoimen keskustelukulttuurin avulla johdon toivottiin tuovan aktiivisemmin esille näkemystään organisaation tulevaisuudesta. Tämä mahdollistaisi nykyistä selkeämmin tulevaisuuden ennakkoinnin ja toiminnan suunnittelun. Yleisen asenneilmapiirin osalta toivottiin omassa työyhteisössä positiivisempaa asennoitumista työhön, arjen perustyön sietämistä, oman työn arvostamista ja yleisesti ylpeyttä omassa yksikössä tehtävästä työstä. Työyhteisön toimivuutta haluttiin parantaa, koska työyhteisön toimivuuden tai toimimattomuuden nähtiin heijastuvan myös potilastyöhön. Työtoiminta kuntoutusyksikössä rakentuu tiimien varaan ja toimiva keskinäinen kanssakäyminen on siten oleellinen tekijä yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisessa.

Perustehtävän osalta kuntoutuksen todettiin olevan osa erikoissairaanhoidon kokonaisuutta, akuuttitoimintaan liittyvää palvelua, joita ei ole alueella muualla saatavilla. Yhteistyö ja varsinkin moniammatillinen yhteistyö on edellytyksenä potilaan hyvälle hoidolle ja kuntoutukselle. Tärkeimmäksi perustehtävää ohjaavaksi tekijäksi nostettiin asiakaslähtöisyys. Nykyisessä ajattelussa potilaan nähtiin olevan edelleen liikaa terapian kohteena. Kuntoutuksen tulisi kuitenkin perustua asiakkaan tarpeisiin. Oleellisen tärkeää kuntoutusta yhdessä asiakkaan kanssa suunniteltaessa on asiakkaan omien voimavarojen huomiointi sekä asiakkaan lähiympäristössä olevien monien erilaisten, kuntoutumista tukevien mahdollisuuksien huomiointi.

Työyhteisön toimijat kokivat yhteisöllisen asiantuntijuuden ja yleensäkin kuntoutusyksikön asiantuntijuuden määrittelyn vaikeaksi. Kuntoutuksen toimijat pitivät itseään asiantuntijoina, mutta toisaalta keskusteluista välittyi kuntoutuksen toimijoiden oman osaamisen ja asiantuntijuuden vähättely. Oman asiantuntijuuden osalta toivottiin määrittelyä mm. siitä miten erikoissairaanhoidon asiantuntijuus eroaa perusterveydenhuollossa tarvittavasta asiantuntijuudesta? Oman osaamisen ja asiantuntijuuden vähättelyyn haettiin syitä mm. siitä, ettei ole vertailupohjaa, koska ei tiedetä mitä muut tekevät. Oman asiantuntijuuden arvostukselle haluttiin myös korostetusti tukea muualta organisaatiosta ja muilta kuntoutuksen toimijoilta.

Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentumisen keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat sisäiset oppimistilanteet, toisen työn tunteminen, tiimien välinen yhteistyö, uusien ja vanhojen työntekijöiden välinen yhteistyö, positiivinen työilmapiiri, positiivinen asenne

uudistumiselle, yhteiset pelisäännöt työyhteisössä ja suunnitelmallinen perehdytys. Merkittäväksi yhteisöllistä asiantuntijuutta rakentaviksi tekijöiksi nousivat erilaiset oppimistilanteet. Oppimistilanteita löytyi paljon. Oppimistilanteina korostuivat työyhteisön sisäiset koulutustilaisuudet sekä käytännön työtoimintaan liittyvinä esim. parityöskentely. Erityisesti uusien ja kokeneempien työntekijöiden yhdessä työskentelyä tulisi kehittää, koska tämä nähtiin molemminpuolisena mahdollisuutena laajentaa ja jakaa osaamista. Oleellisena yhteisen osaamisen kehittymisen kannalta pidettiin tilanteisiin liittyvää keskustelua ja toiminnan reflektointia.

Perehdytys nähtiin erityisen merkittävänä yhteisöllistä asiantuntijuutta rakentavana tekijänä. Perehdyttämisen riittävyys nähtiin osittain kokemuksellisenä asiana. Perehdytyksen nähtiin siten tähän asti olleen riittävää ja toisaalta siinä nähtiin paljon puutteita ja kehittämiseen varaa. Työkokonaisuuksien hallinnan ja oppimisen osalta todettiin, että pitäisi tehdä paljon enemmän työtä yhdessä, jolloin kokemuksen ja hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu. Pelkkä kirjallinen tiedottaminen työkäytännöistä ei takaa riittävää perehtymistä. Erityishaasteeksi todettiin yksin omalla osaamisalueella toimivien ammattiryhmien perehdytyksen toteuttaminen.

Tulosten osalta toistuvana teemana yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisessa nousivat esille yhteiseen arvoperustaan liittyvät tekijät. Merkittäviksi vaikuttajiksi nostettiin mm. vuorovaikutuksen sujuvuus, avoin keskustelukulttuuri, konfliktien käsittely, erilaisuuden arvostamisen ja kollegiaalinen tuki. Työyhteisön toimijat toivoivat keskinäiseen kanssakäymiseen nykyistä enemmän avoimuutta, suvaitsevaisuutta, toisten arvostamista omina persoonina sekä toisten arvostamista osaajina.

Työyhteisön toimijat toivat esille puutteita kaikissa niissä tekijöissä, joiden ajateltiin rakentavan ja edistävän yhteisöllistä asiantuntijuutta. Tutkijan pitämässä palautetilaisuudessa kuntoutusyksikön toimijat totesivat, että työyhteisön tilasta saa tulosten perusteella kovin negatiivisen käsityksen. He myös toivat esille, että ajankohtaan, jolloin tutkimukseen liittyvät keskustelut käytiin, liittyi paljon negatiivisia tapahtumia koko organisaatiossa. Nämä vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin ja siten osaltaan keskustelun tuloksiin.

## 7 Pohdinta

### Tulosten pohdinta

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkija-esimiehen ja kuntoutusyksikön toimijoiden kanssa yhdessä luoda yhteistä ymmärrystä tulevaisuudessa tarvittavasta kuntoutuksen yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää kuntoutusyksikön toimintamalleja sekä työtoiminnan että osaamisen jakamisen osalta yhteisöllistä asiantuntijuutta vahvistavaan suuntaan. Keskustelujen pohjalta syntyneestä runsaasta ja monipuolisesta materiaalista tutkija pystyi löytämään vastauksia asetettuihin kehittämiskysymyksiin.

Materiaalin runsaus tuotti kuitenkin haasteita tutkijalle. Aineiston jäsentämisen ja sisällönanalyysin onnistumiseksi tutkija joutui moneen kertaan hakemaan itselleen esiymmärrystä teorian kautta. Tutkija pyrki silti tarkastelemaan aineistoa pitkälti aineistolähtöisesti ja pyrki pitämään teorian analyysia ohjaavana, ei liikaa analyysia määrittävänä tekijänä. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 97). Aineistoa analysoidessaan tutkija havaitsi, että eri tutkimuskysymyksiin oli paljon samankaltaisia vastauksia. Kehittämiskysymyksiä laatiessaan tutkija ei osannut ottaa huomioon kysymysten samankaltaisuutta.

Tutkija toi myös kuntoutusyksikön toimijoille tiedoksi asiaan liittyvää teoreettista tietoa sekä pienryhmäkeskustelujen että tulosten esittelyn taustaksi. Tutkijan tavoitteena oli siten myös kuntoutuksen toimijoiden ymmärryksen lisääntyminen uuden, tutkitun tiedon avulla. Tämä lisäsi tutkijan havaintojen mukaan tutkimuksen toimijoiden mielenkiintoa kehitettävän asiaan ja he osallistuivat aktiivisesti sekä keskusteluihin että tutkijan pitämässä palautetilaisuudessa tulosten tarkasteluun. Parhaimmillaan toimintatutkimuksen jälkeen muodostuu uusi ymmärrys toiminnasta, asioita aletaan mahdollisesti käsitteellistää uudella sanastolla, uudesta näkökulmasta. (Heikkinen 2006: 172 – 173).

Keskussairaalan ja siten myös kuntoutusyksikön toimintaympäristön jäsentymättömästä tilanteesta johtuen vision pohdinta koettiin haasteelliseksi. Kehittämistyön tarkoituksena ei ollut tuottaa valmista visiota. Tutkijan tarkoitus oli työyhteisön esimiehenä saada työntekijät orientoitumaan vision määrittelyyn. Sairaanhoidopiirissä on lähiaikoina odotettavissa selkiytymistä alueellisen järjestäytymisen osalta. Siten

toiveena on, että myös kuntoutusyksikön osalta vision uudelleen määrittely on lähitulevaisuudessa mahdollista. Nyt käyty keskustelu antoi kuntoutusyksikön terapiahenkilöstölle ja kuntoutusohjaajille kuitenkin valmiuksia osallistua jatkossa koko kuntoutuksen yhteiseen vision luomiseen.

Vision sekä perustehtävän taustamateriaalina oli WHO:n toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen ICF – luokitus (Stakes: 2004), joka pyrkii kuvaamaan rajoitteiden lisäksi myös ihmisen selviytymistä jokapäiväisen elämän vaatimuksista. Tavoitteena oli, että kuntoutuksen näkökulman muutos asiakkaan aktiivisesta osallisuudesta ja hänen huomioimisestaan suhteissa omaan ympäristöönsä ohjaa ajattelua vision ja perustehtävän määrittelyissä. Tulosten perusteella kuntoutuksen uutta näkökulmaa osattiin siten tarkastella vision osalta. Nykyisen vision tarkastelussa merkittävä havainto oli, että asiakas ei näkynyt siinä lainkaan. Visio oli kuvattu kuntoutuksen eri asiantuntijoiden näkökulmasta. Nykyinen, vanhentunut visio on laadittu noin kymmenen vuotta sitten, ja se kuvastaa tutkimuksen tulosten perusteella kuntoutuksen vanhan paradigman mukaista ajattelua. *"Kuntoutuksen asiantuntijat ovat huippuosaajia, jotka toimivat yhteistyössä kuntoutusta toteuttavien eri toimijoiden kanssa"*. Tämän tärkeän havainnon pohjalta kuntoutusyksikön toimijoilla on tulevaa uutta visiota määriteltäessä mahdollisuus tuoda esille kuntoutuksen uuden paradigman mukainen näkemys kuntoutujan omasta asiantuntijuudesta ja sen huomioimisesta visiossa.

Erityisesti perustehtävän sisältöä pohdittaessa kuntoutuksen uuden näkökulman muutoksen mukainen pohdinta näkyi tuloksissa. Asiakkaan oman osallisuuden sekä asiakkaan lähiympäristön merkitystä kuntoutumisen onnistumisen lähtökohtina korostettiin. *"Asiakkaan tulee määrittää, mikä hänelle sillä hetkellä on kaikkein tärkein asia, ja eri ammattiryhmät sopeuttavat oman toimintansa sen mukaisesti"*. Tulosten perusteella kuntoutuksen näkökulman muutos ei vielä kuitenkaan näy käytännön toiminnassa. Asiakkaan nähtiin olevan edelleen liikaa kuntoutuksen kohteena. Potilaan lähiverkostoa sekä kolmannen sektorin toimijoita pidettiin tulosten perusteella erityisen tärkeinä yhteistyökumppaneina potilaan kuntoutumisen onnistumisen kannalta. Kuitenkin käytännössä varsinkin kolmannen sektorin toimijat nähtiin käyttämättömänä voimavarana. Tulosten perusteella tutkimuksen osallistujille tuotu materiaali on saanut kuntoutuksen toimijat pohtimaan kriittisesti asiakkaan asemaa ja roolia

kuntoutusprosessissa. Myös kuntoutuksen uuden paradigman mukaisesti asiakkaan lähiympäristön huomiointi oli tutkimuksen mukaan tiedostettu, vaikkakin käytännön toiminnassa se ei vielä näkynyt. Verkostoitumista ja yhteistyötä näiden tahojen kanssa pidettiin erityisen tärkeänä tulevaisuuden kehittämiskohteena (Tuusa:2009; Vilkkumaa: 2010).

Yhteisöllisen asiantuntijuuden määrittelyn taustamateriaalina toimi Koivusen ja Parviaisen (2004) määritelmä kollektiivisesta asiantuntijuudesta, jonka mukaan kollektiivinen asiantuntijuus on yhdessä osaamista. Kollektiivinen asiantuntijuus tarkoittaa "tiedon muodostamista, jakamista, käsittelemistä ja yhdistämistä toisen tai useamman ihmisen kanssa siten, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa". Kollektiivinen sanan sijasta tutkija käytti termiä yhteisöllinen asiantuntijuus, koska kollektiivinen sana koettiin tutkimusta esiteltäessä hankalasti ymmärrettäväksi.

Taustamateriaali tämän kysymyksen osalta ei juuri helpottanut pohdintaa. Yhteisöllisen asiantuntijuus käsitteenä koettiin vaikeaksi, ja tutkimuksen toimijat pohtivakin asiaa toiminnan kautta eli miten yhteisöllistä asiantuntijuutta voidaan rakentaa. Asiantuntijuutta pohdittiin siltä osin, että omaa asiantuntijuutta ei välttämättä arvostettu. Omaa asiantuntijuutta vähäteltiin ja oman asiantuntijuuden arvostukselle haluttiin korostetusti tukea muualta organisaatiosta ja muilta kuntoutuksen toimijoilta. Oman asiantuntijuuden vähättelyn kokemusta voi lähestyä mm. asiantuntijuuden laajentumisen näkökulmasta. Kehitys yksilöllisestä, mielensisäisestä kognitiivisesta asiantuntijuudesta on laajentunut osallistumiseksi kulttuuriseen, yhteisölliseen toimintaan (Hakkarainen - Palonen - Paavola 2002: 448 – 452). Työyhteisön voi nähdä "yksilönä", jonka tulee olla vuorovaikutuksessa itsensä ulkopuolelle, jotta se pystyy laajentamaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Osallistuminen yhteisölliseen toimintaan työyhteisön ulkopuolelle tuo myös peilipintaa oman osaamisen ja asiantuntijuuden määrittelylle, kun tiedetään mitä muualla ajatellaan ja osataan.

Yhteistyön tulee kuitenkin olla vastavuoroista, keskustelevaa ja reflektiivistä, jotta päästään lähelle todellista toisten toimintatapojen ja osaamisen ymmärrystä. Tutkimuksen tulosten perusteella perustehtävään katsottiin kuuluvan asiantuntijana toimiminen, esim. alueellinen kouluttaminen ja kehittäminen. Tästä ilmaisusta on havaittavissa ajatus yksipuolisesta informaation ja osaamisen jakamisesta alueellisesti.

Tavoitteena tulisi kuitenkin olla yhdessä kuntoutuksen eri toimijoiden kanssa kuntoutuksen toimintamallien kehittäminen. Voi siten ajatella, että oman asiantuntijuuden määrittely on vaikeaa, jos ei ole riittävästi vastavuoroista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Asiantuntijan osaaminen todentuu vasta hänen kyvyssään toimia erilaisissa käytännön tilanteissa muiden asiantuntijoiden kanssa ja käyttää näissä tilanteissa asiantuntijatietoaan. (Parviainen 2006: 10).

Tulosen pohjalta yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen hahmottuu kuntoutusyksikön toimijoiden mukaan pitkälti yhteisinä oppimistilanteina. Oppimistilanteita ja mahdollisuuksia yhteisen osaamisen kehittämiseen löydettiin runsaasti. Aikaisempien tutkimustenkin mukaan työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimisympäristöinä (Tikkamäki 2006: 124). Oppimistilanteina korostuivat erityisesti työyhteisössä pidettävät sisäiset koulutustilaisuudet. Sisäiset koulutustilaisuudet toimivat osalle työntekijöistä konkreettisina työssä tarvittavan uuden tiedon lähteinä. Osalle niiden nähtiin tuottavan laajempaa näkökulmaa kuntoutuksen kokonaisuudesta. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja kyky tarkastella asioita omaa työtä laajemmasta näkökulmasta ovat keskeisiä asiantuntijalta edellytettäviä ominaisuuksia (Rekola 2008: 147 – 148).

Käytännön työtoiminnan osalta nähtiin parityöskentely tärkeänä kehitettävänä asiana. Kuntoutusyksikön toimijoiden mukaan käytännön työtä pitäisi pystyä tekemään enemmän yhdessä. Parityöskentelyn merkitystä korostettiin erityisesti uusien ja kokeneempien työntekijöiden kesken. Perehdyttäminen parityöskentelyn avulla nähtiin molemminpuolisena mahdollisuutena laajentaa ja jakaa osaamista. Kun tavoitteena pidetään yhteisen osaamisen laajentumista, niin uuteen osaamisalueeseen perehdyttämiseen ja perehtymiseen ei riitä pelkkä kirjallinen ohjeistus eikä lyhyt konkreettinen toimintakäytäntöjen ohjaus. Oleellisena tekijänä yhteisen osaamisen kehittymisen kannalta nähtiin oppimistilanteisiin liittyvä yhteinen keskustelu ja toiminnan reflektointi. Tutkimuksessa tuotiin kuitenkin esille, että kiire ja muut paineet työssä vähentävät mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun. Aina pysähtyminen ei ole mahdollista, mutta työyhteisössä tulisi kehittää ja opetella tietoisesti yhteistä toiminnan reflektointia ja siten hyödyntää yhteinen toiminta mahdollisuutena jakaa osaamista ja oppia muilta.

Yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittämisen hyötynä voidaan nähdä yksilöiden paineiden lievittyvän oman osaamisen kehittämisen suhteen, kun esim. yhteisöllistä



asiantuntijuutta rakentavia oppimistilanteita hyödynnetään tietoisesti yksilöiden osaamisen laajentamisen mahdollisuutena. Työyhteisön sisällä kehittyvän yhteisöllisen asiantuntijuuden myötä yksilöiden on mahdollista jakaa vastuuta alan tiedollisen ja taidollisen hallinnan osalta sekä kehittää yhteistä, moniammatillista kuntoutuksen asiantuntijuutta (Parviainen 2006: 182). Jatkuva uuden oppimisen tarve toteutuu oppivan organisaatio -ajattelun mukaisesti työntekijöiden jakaessa kokemuksiaan, ajatusmallejaan, osaamistaan ja tietoaan toisten kanssa (Rekola 2008: 148).

Yhteisöllisen asiantuntijuuden todellisesta merkityksen ymmärtäminen tulee vaatimaan työyhteisössä edelleen yhteisen ymmärryksen rakentamista. Kuntoutusyksikössä, kuten ylipäätään sairaalaorganisaatioissa korostuu perinteisesti tarve ja halu erikoistuneeseen yksilöasiantuntijuuden kehittämiseen. Asiantuntijuuden uuden määrittelyn mukaisesti esitetään, että työelämässä jaetun kognition ajatus korvaa yksilöllisen oppimisen ja osaamisen tavoitteen. Yksilön tehtävänä ei ole enää tietyn kokonaisuuden saavuttaminen, vaan muiden osaamisen täydentäminen. (Lehtinen - Palonen 1997: 116 – 117.)

Tämän ajatuksen mukainen työyhteisön tavoitetila vaikuttaa ihanteelliselta ja kaukaiselta tavoitteelta. Yksilöiden on ehkä vaikea hahmottaa mitä yhteinen osaaminen on, se koetaan ehkä liian abstraktiksi käsitteeksi. Tässä kehittämistyössä tämä näkyi siten, että kehittämiskysymykseen ”mitä yhteisöllinen asiantuntijuus kuntoutusyksikössä on?” ei osattu vastata. Oman osaamisen hahmottaminen ja kehittäminen on konkreettisempi ja tutumpi tapa kehittää asiantuntijuutta. Ideaalitilaan ei ehkä päästä, mutta jatkossa tarvitaan yhteisen ymmärryksen luomista niin, että yhteisöllinen asiantuntijuus nähdään mahdollisuutena oman osaamisen laajentamiseen, ei epämääräisenä uhkana omalle yksilöasiantuntijuudelle.

Tältä osin yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen kuntoutusyksikössä on myös haasteellista, koska työntekijät toivat esille kokemuksen keskinäisestä osaamisen vähättelystä. Tulosten perusteella kuntoutusyksikössä todettiin olevan paljon tietoa, jonka jakamista tulisi kehittää. Jos kuitenkin koetaan, että kollegat eivät arvosta omaa osaamista, niin todennäköisesti halu ja uskallus oman osaamisen jakamiseen ovat vähäistä. Osaamisen vähättelyn nähtiin osittain johtuvan siitä, että yhteinen toiminta työn puitteissa on vähäistä, eikä siten tunneta toisten työtä ja osaamista. Vuorovaikutus ja halu yhdessä toimimiseen ovat edellytyksiä yhteiselle tiedon ja

osaamisen jakamiselle (Karila - Nummenmaa 2001: 103–104). Toisten työn tuntemisen osalta yhtenä ratkaisuna nähtiin parityöskentelyn kehittämistä. Parityöskentely nähtiin mahdollisuutena yhteiseen reflektointiin, hiljaisen tiedon ja kokemuksen jakamiseen ja siten oman ja yhteisen osaamisen laajentamiseen.

Toisaalta yhteinen toiminta ei onnistu, jos työyhteisön arvoperustaa ei ole tiedostettu ja jos yhteisesti sovitut arvot eivät näy käytännön toiminnassa. Tulosten perusteella korostui työyhteisön ilmapiiriin ja keskinäiseen kanssakäymiseen liittyvien tekijöiden merkitys yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisessa. Työntekijät toivat esille toiveen paremmasta keskinäisestä kunnioituksesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja toisten arvostamisesta. Työyhteisön toimivuuden kannalta arvokeskustelun herättäminen on siten olennaisen tärkeä. Yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentaminen ja yhteisöllinen toiminta ei ole mahdollista ilman luottamusta, avoimuutta, sallivuutta ja keskinäistä arvostusta. Sallivaa ilmapiiriä pidetään yhteisöllisyyden peruskivijalkana (Paasivaara – Nikkilä 2010: 18).

Tulosten perusteella työyhteisön yhteisöllisyyden tila näytti tutkimuksen toteutumisen ajankohtana kohtalaisen negatiiviselta. Työyhteisön toimijat toivat esille puutteita kaikissa niissä tekijöissä joiden ajateltiin rakentavan ja edistävän yhteisöllistä asiantuntijuutta. Tutkimuksen ajankohtaan liittyi paljon negatiivisia tapahtumia koko organisaatiossa, jotka osaltaan vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin ja siten tutkimuksen tuloksiin. Tulosten palautetilaisuudessa tuotiin esille, että työyhteisön ilmapiiri koetaan tutkimuksen ajankohtaan verrattuna positiivisemmaksi. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa todettiin, että yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan se vaihtelee ja on riippuvainen työyhteisössä vallitsevista ilmiöistä ja tapahtumista (Perkka-Jortikka 2005: 52 – 55).

Työyhteisössä on tutkimuksen kanssa samanaikaisesti käynnistetty yhdessä työterveyshuollon kanssa työyhteisön työilmapiiriä parantava kehittäminen, jossa tavoitteena on mm. keskinäisten vuorovaikutustaitojen parantuminen. Toimivat vuorovaikutustaidot ovat tärkeä edellytys yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisessa. Ilman toimivaa, avointa vuorovaikutusta yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen asiantuntijuuden syntyminen on käytännössä mahdotonta. Tärkeimmäksi yhteistyön elementiksi nousevat ihmisten väliset suhteet, vuorovaikutus ja tarkoituksenmukaisuus (Karila - Nummenmaa 2001: 103–104).

Kuntoutujan hyöty kuntoutusyksikön yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittämisestä perustuu tutkimuksen tulosten perusteella toimivaan, osaamista jakavaan työyhteisöön. Keskusteluissa tuotiin esille, että hyvin toimiva työyhteisö vaikuttaa myös asiakkaaseen, asiakas saa laadukkaampaa kuntoutusta, kun kuntoutusyksikössä kehitetään yhteisesti sen jäsenten osaamista ja toimintatapoja. Näin ollen työyhteisön toimivuutta on keskusteluissa pohdittu paljon.

Sen sijaan kuntoutuksen yhteisöllistä asiantuntijuutta pohdittaessa kuntoutuja ja kuntoutus käsitteenä ei kuitenkaan noussut yhteisöllistä asiantuntijuutta määrittäväksi tekijäksi. Tähän voi vaikuttaa myös tutkimuksen tekninen toteutus. Kuntoutujan osallisuutta pohdittiin pelkästään vision ja perustehtävän yhteydessä, koska näiden osalta taustamateriaalina oli ajatuksia ohjaamassa ICF- luokitus. Tästä voi päätellä, että ilman erillistä huomion kiinnittämistä asiakas edelleen unohtuu esim. kuntoutuksen asiantuntijuutta ja kuntoutuksen toimintakäytäntöjen kehittämistä pohdittaessa. Tämän voi nähdä kuvastavan yleisesti sitä terveydenhuollon ja myös kuntoutuksen edelleen näkyvää ajattelu- ja toimintatapaa, jonka mukaisesti asiantuntijat toimivat pitkälti keskenään tavoitellen asiakkaiden hyötyä asiantuntijoiden näkemysten mukaan. Asiakas nähdään kuitenkin edelleen pitkälti kuntoutustoiminnan kohteena. Miten kuntoutuksen näkökulman muutos oikeasti näkyy kuntoutusyksikön toimintatavoissa ja mitä yhteisöllinen asiantuntijuus kuntoutusyksikössä tarkoittaa kuntoutujan näkökulmasta? Tähän meidän tulee jatkossa työyhteisönä syvällisemmin paneutua.

Perinteisestä yksilöasiantuntijuuden mallista ei ole helppoa siirtyä uuteen, yhteisöllisempään tapaan toimia. Organisaation toimintatapojen muutoksen tekevät kaikki työyhteisön jäsenet yhdessä. Vaikka esimiehen rooli on keskeinen työyhteisön toimintaa kehittäessä, niin esimerkiksi yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymiselle monipuolisen lähestymistavan tarjoava oppiva organisaatio ei toimi johtajan käskystä, vaan toimintaan tarvitaan kaikkien organisaation jäsenten integroitua ajattelua ja toimintaa (Moilanen 2001: 67).

Tulosten palautetilaisuudessa kysyttiin: ”pitääkö kaikkien osallistua yhteiseen toimintaan ”täysillä” vaikka olisi persoonaltaan enemmän yksintoimija?” Osallistujat vastasivat itse kysymykseen siten, että osallistuminen asiantuntijuuden jakamiseen voi olla erilaista riippuen persoonasta; toinen tarkkailee enemmän, toinen lähtee aktiivisesti jakamaan omaa osaamistaan jne. Yhteisöllinen asiantuntijuus ei tarkoita

sitä, että kaikki ohjataan samaan muottiin huomioimatta persoonallisia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten perusteellakin erilaisuutta tulee arvostaa ja kaikkien tulee saada tehdä työtään oman persoonansa kautta. Yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittäminen vaatii erityisesti työyhteisön johtajalta kykyä monimuotoisuuden hyväksymiseen ja taitoa erilaisuuden hyödyntämiseen. Ketään ei voi pakottaa väkisin muuttamaan ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Työyhteisön toimintamallien asteittainen kehittäminen yhteistoiminnallisempaan suuntaan voi kuitenkin lisätä myös yksintoimijoiden luottamusta yhteisöllisen toiminnan tärkeyteen. Asiantuntijuuden laajentaminen on kuitenkin viime kädessä kiinni työntekijän omasta motivaatiosta ja ammatillisesta kehitysmishalusta (Janhonen – Vanhanen-Nuutinen 2005:17).

### **Menetelmän luotettavuuden pohdinta**

Tutkimuksen vahvistettavuuden osalta tutkija pyrki menetelmällisessä osuudessa kuvaamaan tutkimusprosessin etenemisen niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteittäin. Luotettavuutta heikentää kuitenkin, se että aineiston runsauden vuoksi tulosten yhteydessä ei ollut mahdollista tuoda esille analyysin etenemistä tai edes käyttää suoria lainauksia kerätystä aineistosta (Eskola - Suoranta 2008: 216). Liitteenä on kuitenkin esimerkki sisällönanalyysistä, joka antaa kuvan tutkijan osaamisesta menetelmän suhteen.

Luotettavuuden osalta vahvistettavuutta lisää yhteiskeskustelujen nauhoittaminen. Nauhat ovat jälkikäteen kuunneltavissa ja litteroidun tekstin vastaavuus siten tarkistettavissa. Tutkimukseen osallistuneet kuntoutusyksikön työntekijät ymmärsivät hyvin nauhoittamisen merkityksen osana tutkimustoimintaa. Tämä näkyi keskustelujen nauhoitettaessa tilanteeseen keskittymisenä, rauhallisuutena ja häiriöttömyytenä. Keskustelijat pyrkivät mm. välttämään päällekkäin puhumista ja pitivät oma-aloitteisesti keskustelussa taukoa, kun tutkija vaihtoi uuden kasetin nauhuriin.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkija ei osallistunut pienryhmien keskinäiseen keskusteluun. Esimerkiksi suunnitelman mukainen kysymys ”mitä yhteisöllinen asiantuntijuus on?” oli koettu vaikeaksi ja osa ryhmistä oli käsitellyt asiaa keskustelemalla siitä, ”miten yhteisöllistä asiantuntijuutta rakennetaan?”. Tutkija olisi voinut auttaa keskustelijoita liian vaikeiden käsitteiden ymmärtämisessä. Tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa (Sarajärvi – Tuomi 2009: 76).

Yhteisten keskustelutilaisuuksien yhteydessä tutkija pyrki pitäytymään tutkijan roolissa siten, että ei puuttunut tai pyrkinyt muokkaamaan ryhmien näkemyksiä omien ajatusteni mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan tutkittaviin ja heidän kokemuksiinsa (Kylmä – Juvakka 2007: 93).

Tämän kehittämistyön tulokset eivät ole yleistettävissä. Kehittämistyön tulokset perustuvat yhden kuntoutusyksikön työntekijöiden keskusteluihin ja käsityksiin yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Käsitykset voivat vaihdella eri tilanteissa ja eri ympäristöissä, joten tulosten siirrettävyyteen tulee suhtautua varauksella. Haastattelu – ja keskusteluaineisto ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2008: 202). Tutkija pyrki kuitenkin antamaan riittävästi tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukijat voivat niiden perusteella arvioida tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä – Juvakka 2007: 129).

### **Tutkimuksen hyödynnettävyys**

Tutkimuksen hyödyllisyyden tarkastelu johtaa kysymykseen vallasta: kenen näkökulmasta tulokset ovat toimivia tai hyödyllisiä ja millä perusteella (Heikkinen – Syrjälä 2006: 157). Työyhteisön tutkija- esimies vei tutkimuksen interventiona uutta ajattelua työyhteisön toimijoiden pohdittavaksi. Tutkija näki yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittämisen tärkeänä ja tavoiteltavana asiana. Aiheeseen liittyvään teoriaan perehtyminen loi tutkijalle uskoa asian tärkeyteen, merkittävyyteen ja luotettavuuteen. Tutkija näki oman ymmärryksensä kehittymisen myötä tällaisen toimintamallin viemisen työyhteisöön hyödyllisenä. Johtaja kantaa rakentamisen vastuun organisaatiosta, jossa ihmisten on jatkuvasti laajennettava kykyjään ymmärtää monimutkaisuutta, selkeytettävä visiotaan ja kehitettävä yhteisiä toimintamalleja (Senge 1990: 340).

Tutkimuksen hyötynä voi työyhteisön kannalta pitää keskustelun heräämistä työyhteisön tilanteesta suhteessa nykyisiin käsityksiin asiantuntijuudesta. Halutaanko edelleen toimia vahvasti erikoistuneina yksilöasiantuntijoina vai ollaanko valmiita kehittämään omia toimintatapoja yhteisöllisemmän asiantuntijuuden suuntaan. Tutkijan havaintojen perusteella työyhteisön toimijat olivat kiinnostuneita aiheesta. Keskusteluja käytiin aktiivisesti sekä pienryhmissä että yhteiskeskusteluissa.

Keskusteluissa tuotiin esille esimerkkinä jo nyt työyhteisössä kokeiltuja tapoja toimia yhteisen tiedonrakentamisen osalta. Esimerkiksi kuntoutusyksikön kirjaamista kehitettäessä pienryhmät pohtivat ensin käsiteltävää aihetta eri näkökulmista lähteitä apuna käyttäen. Nämä eri näkökulmat tuotiin yhteiseen keskusteluun, ja niiden pohjalta on luotiin yhteinen käsitys aiheesta. Myös tämän tutkimuksen toimintatapa nähtiin yhteisöllistä asiantuntijuutta rakentavana. Kuntoutusyksikössä on jo siten yksittäisiä kokemuksia yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisesta. Näiden yksittäisten, positiivisten kokemusten pohjalta osaamisen jakamiseen ja osaamisen laajentamiseen liittyvien toimintamallien kehittäminen työyhteisössä on mahdollista.

Tutkimuksen tulokset toivat ymmärrystä yhteisöllisen asiantuntijuuden rakentamisen mahdollisuuksiin kuntoutusyksikössä. Muutoksen mahdollisuudet yksilöasiantuntijuutta korostavasta kulttuurista kohti yhteisöllisempää asiantuntijuutta ovat havaittavissa. Yhteisöllisen asiantuntijuuden vahvistaminen vaatii kuitenkin asenteellisia muutoksia, työilmapiirin parantamista sekä rakenteellisia muutoksia kuntoutusyksikön toimintatavoissa. Rakenteellisten muutosten osalta toimintatapoja tulee kehittää yhteistoiminnallisempaan ja reflektiivisempään suuntaan. Tällaiset kulttuuriset muutokset ovat hitaita ja aikaa vieviä. Muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia edistää kuitenkin työyhteisön yhteisen ymmärryksen lisääntyminen tavoiteltavasta asiasta. Siltä osin tämän kehittämistyön voi nähdä hyvänä keskustelun avaajana ja uusien ajattelutapojen herättelijänä.

## Lähteet

- Ahonen, Jorma – Pohjanheimo, Esa 2008. Asian ytimessä. Työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 4.painos. Helsinki: University Press/Palmenia.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Yrjö 2006. Kaksikäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja. B02/2006. Verkkodokumentti.  
[http://www.ktl.fi/attachments/suomi/julkaisut/julkaisusarja\\_b/2006/2006b2.pdf](http://www.ktl.fi/attachments/suomi/julkaisut/julkaisusarja_b/2006/2006b2.pdf)  
 f>. Luettu 2.12.2010.
- Eskola, Jari - Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Filander, Karin 1997. Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. Teoksessa: Kirjonen, Juhani – Remes, Pirkko – Eteläpelto, Anneli (toim.): Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. 136 – 148.
- Garvin, David A. 1993. Kohti oppivaa organisaatiota. Yritystalous 1/1994. 38–51
- Hakkarainen, Kai – Lonka, Kirsti – Lipponen, Lasse 2004. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hakkarainen, Kai 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa – työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005. Helsinki. Verkkodokumentti.  
[http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelm\\_a2005a.pdf](http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelm_a2005a.pdf). Luettu 29.4.2010.
- Hakkarainen, Kai – Palonen, Tuire – Paavola, Sami 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Psykologia 37 (6). 448 – 464.
- Hansson, Henrik 1999. Kollektiv kompetens – en studie av skiclig interaktiv handling. Göteborg. BAS.
- Heikkilä, Kirsi 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Verkkodokumentti.  
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6558-X.pdf>. Luettu 3.5.2010.
- Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 77 - 93

- Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.16 – 38.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Huovinen, Terhi – Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.94 – 113.
- Isoherranen, Kaarina 2008. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija: Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Porvoo: WSOY. 26 – 48.
- Janhonen Sirpa - Vanhanen–Nuutinen, Liisa (toim.) 2005. Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina – Laisola-Nuotio, Annika – Paatero, Heidi – Rissanen, Pekka 2003. Kuntoutuksen tutkimus: tehtävät ja mahdollisuudet. Näkökulmia kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelmaan. Kuntoutus 4. 20 – 32.
- Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina 2004. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karila, Kirsti - Nummenmaa, Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koivunen, Niina – Parviainen Jaana 2004. Kollektiivinen asiantuntijuus – kymmenen kysymystä. Tutkijat Jaana Parviainen ja Niina Koivunen vastaavat. Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti.  
<<http://www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/parviainen.pdf>>. Luettu 31.1.2010.
- Koivunen, Niina 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus 24 (3). 32- 45.
- Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Launis, Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kirjonen, Juhani – Remes, Pirkko – Eteläpelto, Anneli (toim.): Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 122-133.



- Launis, Kirsti – Engeström, Yrjö 2002. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (toim.): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Vantaa: Dark Oy. 64 – 81.
- Lehtinen, Erno – Palonen, Tuire 1997. Asiantuntijuus tutkimuskohteena. Teoksessa: Kirjonen, Juhani – Remes, Pirkko – Eteläpelto, Anneli (toim.): Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 103 - 121.
- Mayo, Andrew - Lank, Elisabeth 1994. The power of learning. A guide to gaining competitive advantage. London: Institute of personnel and development.
- Moilanen, Raili 2001. A learning organization: machine or human? Jyväskylä studies in business and economics 14. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ollila, Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasan yliopisto. Verkkodokumentti. [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf). Luettu 15.9.2010
- Opetusministeriö 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. Verkkodokumentti. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>. Luettu 3.10.10.
- Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 6/2001. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita. Verkkodokumentti. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyo\\_markkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyo_markkinalaitos/4064/4065_fi.pdf). Luettu 2.11.2010.
- Paasivaara, Leena – Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kotimaa/Kirjapaja.
- Parviainen, Jaana 2006. Esipuhe. Teoksessa: Parviainen, Jaana (toim.): Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. 7 – 15.
- Parviainen, Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: Parviainen, Jaana (toim.): Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Peltomäki, Päivi – Harjumäki, Piia – Husman, Kaj 2002. Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus – Kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua.

- Teoksessa: Pirttilä, Ilkka – Eriksson, Susan (toim.): Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Korpijyvä Oy. 81 – 103.
- Perkka-Jortikka, Katriina 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Rekola, Leena 2008. Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa: Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija: Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Porvoo: WSOY. 145 – 148.
- Repo, Saara 2010. Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja – opiskelun kehittämisessä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Verkkodokumentti. <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/52498/yhteisol.pdf?sequence=1>. Luettu 11.10.2010
- Sarala, Urpo – Sarala, Anita 1996. Organisaation oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sipari, Salla 2009. Yhteiskehittelyllä yhteisöllisyyttä – tutkiva ja kehittävä ote kuntoutusasiiantuntijuuden rakentamisessa. Teoksessa Nyrhinen-Töytäri, Aija (toim.): Suunnannäyttäjä – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisraportteja 4. 56 – 70.
- Senge, Peter, M. 1990. The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, Peter M. - Kleiner, Art - Roberts, Charlotte - Ross, Richard - Smith, Bryan J. 1994. The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization. New York: Currency.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Kuntoutusselonteko 2002. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 6. Verkkodokumentti. <http://pre20090115.stm.fi/pr1064564873341/passthru.pdf>. Luettu 27.9.2010.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Kuntoutuksen tutkimuksen kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:19. Helsinki. Verkkodokumentti. < <http://pre20090115.stm.fi/pr1076939223163/passthru.pdf> <. Luettu 2.11.2010.
- Stakes 2004. ICF. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. Ohjeita ja luokituksia 4. World Health Organization.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä
- Tikkamäki, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksessa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Verkkodokumentti. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6650-0.pdf>. Luettu 13.10.2010.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuusa, Matti 2009. Kuntoutuksen käsite, määrittelyt, kehitysvaiheet. Suomalaisen kuntoutusjärjestelmän erityispiirteitä. Luento. Metropolia AMK. Helsinki 16.9.
- Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Tynjälä, Päivi 2002. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (toim.): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Vantaa: Dark Oy. 160 – 179.
- Valtioneuvoston kuntoutusselonteko 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6/2002.
- Vertio, Harri 2003. Terveysten edistäminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Vilkkumaa, Ilpo 2009. Uudistuva kuntoutusverkosto yhteiskunnan tavoitteiden toteuttajana. Luento. Metropolia AMK. Helsinki 21.4.
- Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Verkkodokumentti. <http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109.pdf>. Luettu 15.9.2010.

## Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaus	Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltyinä	Alaluokka	Yläluokka
<p>Kun tulee uusia työntekijöitä, niin silloin suurimmaksi osaksi nämä uudet työntekijät kyseenalaistavat toimintatapoja ja saavat ehkä niissä muutosta aikaan.</p> <p>Hierarkian rikkominen tarkoittaa työntekijöiden välillä tässä meidän yksikössä sitä, että ehkä tällöin uusi työntekijä uskaltaa sanoa vastaan ja kertoa omat mielipiteensä.</p> <p>Vanhempiin työntekijöihin, niin itsensä kehittämiseen osajana, että ottaa vastaan myös uutta tietoa mitä uudet työntekijät tuovat ja myös ehkä muuttaa niitä omia toimintatapojaan.</p> <p>Mentorointi.</p> <p>Nuorilla on uutta tietoa ja erilaisia näkökulmia ja se voi avata itselle jotain aivan uusia ajatusmaailmoja.</p> <p>Parityöskentely on tärkeää, koska nuoren ja kokeneemman työntekijän yhdessä työskentely voi olla molemminpuolista oppimista, vertaisarviointia ja pohdintaa yhdessä työn sisällöistä.</p>	<p>Uudet työntekijät kyseenalaistavat toimintatapoja saaden muutosta aikaan.</p> <p>Hierarkian rikkominen työntekijöiden väliltä; uusi työntekijä uskaltaa kertoa omat mielipiteensä</p> <p>Vanhempien työntekijöiden tulisi osata ottaa vastaan uusien työntekijöiden tuomaa uutta tietoa ja muuttaa sen pohjalta omia toimintatapojaan</p> <p>Mentorointi</p> <p>Nuorten uusi tieto ja erilaiset näkökulmat voivat avata vanhoille työntekijöille uusia ajatusmaailmoja</p>	<p>Uudet työntekijät kyseenalaistavat toimintatapoja saaden muutosta aikaan. Hierarkian rikkominen työntekijöiden väliltä; uusi työntekijä uskaltaa ja kertoa omat mielipiteensä</p> <p>Nuorten uusi tieto ja erilaiset näkökulmat voivat avata vanhoille työntekijöille uusia ajatusmaailmoja</p> <p>Vanhempien työntekijöiden tulisi osata ottaa vastaan myös uutta tietoa mitä uudet työntekijät tuovat ja myös ehkä muuttaa niitä omia toimintatapojaan</p> <p>Nuoren ja kokeneemman työntekijän parityöskentely on molemminpuolista oppimista, vertaisarviointia ja pohdintaa työn sisällöstä</p> <p>Mentorointi</p> <p>Perehdytään uusiin asioihin</p>	<p>Hyödynnetään uusien työntekijöiden toimintatapojen kyseenalaistaminen</p> <p>Uusien työntekijöiden tieto ja erilaiset näkökulmat tuovat uutta ajattelua vanhoille työntekijöille</p> <p>Yhdessä työskentely on molemminpuolista oppimista</p>	<p>Uusien ja vanhojen työntekijöiden yhteistyö</p>

Uuteen asiaan perehtyminen kokeneemman tuella ja siinä molemminpuolinen tiedon jakaminen ja keskustelu voi tuoda uusia	Nuoren ja kokeneemman työntekijän parityöskentely on molemminpuolista oppimista, vertaisarviointia ja pohdintaa työn sisällöstä  Perehdytään uusiin asioihin kokeneemman tuella  Molemminpuolinen tiedon jakaminen voi tuoda uusia ideoita ja kehittämistarpeita	kokeneemman tuella Molemminpuolinen tiedon jakaminen voi tuoda uusia ideoita ja kehittämistarpeita		
---	---	---	--	--

## Suostumus kehittämistyöhön osallistumiseen

Olen saanut työyhteisön kehittämistyöstä tietoa työn tekijältä siten, että tiedän kehittämistyön koskevan työyhteisön yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittämistä; miten voimme yhdessä työyhteisössä toimien edistää yhteisen osaamisen rakentumista. Tiedän, että kehittämistyö on samalla opinnäytetyö. Opinnäytetyötä varten yhteiset aiheeseen liittyvät keskustelut nauhoitetaan ja tuotetut kirjalliset materiaalit talletetaan myöhempää analyysia varten. Yksittäisten henkilöiden nimiä ei tuoda esille opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa ja materiaali hävitetään työn valmistuttua.

Saadun tiedon perusteella olen saanut riittävän selvityksen kehittämistyön tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni kehittämistyöhön on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni kehittämistyöhön milloin tahansa.

Suostun osallistumaan kehittämistyöhön vapaaehtoisesti.

---

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

---

Paikka ja aika

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.